

**MESTRADO**  
**GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
TRABALHO DE DISSERTAÇÃO

Lean Banking – estudo de caso na empresa BNP Paribas

RITA SOFIA SANTOS ESTEVES

OUTUBRO - 2019

# **MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO** TRABALHO DE DISSERTAÇÃO

Lean Banking – estudo de caso na empresa BNP Paribas

RITA SOFIA SANTOS ESTEVES

### **ORIENTAÇÃO**

PROFESSORA DOUTORA GRAÇA MARIA DE OLIVEIRA  
MIRANDA SILVA

OUTUBRO – 2019



“ *Nothing can stop the man with the right mental attitude from achieving his goal; nothing on earth can help the man with the wrong mental attitude.* ”

*Thomas Jefferson*

## AGRADECIMENTOS

De forma sincera, revela-se insuficiente expressar por palavras o agradecimento que tenho a todos os que contribuíram para este projeto de desenvolvimento pessoal e profissional que decidi apostar há cerca de dois anos.

Inicialmente, à Professora Doutora Graça Silva, minha orientadora, por toda a disponibilidade e insistência nesta fase final do percurso de mestrado. Desde o primeiro contacto na sala de aula que a minha vontade de ser orientada por ela foi grande, e por isso, a sua aceitação foi uma conquista para mim. Assim, pelo acreditar no projeto desenvolvido e pela sua disponibilidade constante, deixo um forte agradecimento.

À Engenheira Rosa Leitão, pessoa responsável pela orientação do projeto implementado *no BNP Paribas*, que me ensinou as diferentes etapas de análise e implementação da filosofia *lean*. Agradeço por toda a disponibilidade desde o início do projeto, mas principalmente na fase final, quando decidi simultaneamente mudar de emprego, e que se manteve sempre como a minha ponte de contacto com os resultados obtidos.

Aos colaboradores das equipas intervenientes no projeto, pela paciência e tempo despendido na execução do projeto, pela partilha dos *workshops* e de conhecimentos específicos da área da banca de investimento.

A todas as minhas amigas, e em especial pelas quais sinto um agradecimento profundo, à Cátia Faro, que me acompanhou neste percurso de mãos dadas, à Joana Ventura, eterna companheira de casa e amiga, e à Rita Lourenço de Sousa, pelas partilhas constantes e debates acesos, mas que nestes meses me impulsionou a aceitar um grande desafio de mudar de emprego para a minha área de preferência.

Aos meus familiares, que sempre acreditaram na minha capacidade e em momento algum me deixaram desistir, quando muitas vezes se revelou um pensamento. Pela amizade, pelo amor incondicional, pela compreensão e apoio constante, um obrigada.

Especialmente aos meus pais, Natércia e Fernando, sem vocês nada faria sentido, e por isso este trabalho é vos dedicado, obrigada por tudo. Mãe, obrigada por insistires tanto, foste sem dúvida a pessoa que me fez sentir na obrigação de terminar as responsabilidades a que me comprometo.

À minha irmã, Marisa, pela sua presença constante na minha vida, mas principalmente por ser a referência que eu tenho como melhor exemplo a seguir, pelo modelo de pessoa pela qual sempre me orientarei, és o meu ídolo, e sabes que quando for crescida quero ser como tu.

Pedro, és o meu irmão mais velho, e por isso obrigada por tudo. Desde a partilha de casa ao gosto pelas motas, à força que me transmites para continuar o meu caminho de sucesso.

Aos meus avós, Elídia, Doroteia, Fausto e Eugénio, sou a pessoa mais sortuda do mundo por vos ter comigo, obrigada pelo apoio e ajuda constante nesta fase desafiante.

Ao Tiago, a melhor pessoa que apareceu na minha vida há sete anos, que veio para ficar, e que desperta em mim o verdadeiro significado de amor, obrigada. Toda a paciência infinita, o carinho e a tua amizade permitem-me acreditar que eu serei sempre capaz de atingir os meus objetivos. Estares a meu lado fez e fará sempre a diferença.

## RESUMO

Devido à crise existente no setor bancário verificado nos últimos anos, as instituições bancárias tiveram de recorrer a novos sistemas de gestão e controlo das operações de maneira a reduzir desperdícios e conseguir manter a sua oferta de serviços com uma elevada qualidade, assumindo vantagem competitiva.

Os conceitos *lean services* e *lean banking* são assim utilizados neste setor de serviços como resposta à situação atual do mercado bancário com o intuito de desenvolver um ambiente mais produtivo, que através do envolvimento de todos torna possível otimizar processos, reduzir desperdícios e aumentar a qualidade do produto final. Consequentemente, possibilita-se a redução de custos e o aumento da satisfação e confiança dos clientes.

Este trabalho foi desenvolvido através do envolvimento num projeto na empresa *BNP Paribas* Portugal, mais especificamente na equipa de *Health Management*. Com a duração de sete meses, decorrido entre Março e Setembro de 2019, no âmbito de *Continuous Improvement*, incide sobre as equipas de *Claims Processing*, área de *back office* de *Trade Settlements*. Tem como objetivo estudar os conceitos *lean services* aplicados a uma instituição bancária e expor as adaptações realizadas aos seus conceitos para a sua utilização como *lean banking*.

Ao longo do presente trabalho foi realizada uma revisão sobre o estado de conhecimento da filosofia *lean production* e *lean banking*, designadamente os seus princípios, conceitos e ferramentas, desde a sua adoção na indústria automóvel até à atualidade. Foi posteriormente realizado um caso de estudo num departamento específico do *BNP Paribas* Portugal, onde foram implementados os conceitos *lean*, analisados os resultados obtidos e feita a proposta de melhoria com base nos mesmos, retirando conclusões sobre as vantagens da sua utilização.

Palavras Chave: setor bancário, sistemas de gestão, *lean services*, *lean banking*, desperdícios, otimização de processos, mapa de fluxo de valor

## **ABSTRACT**

Due to the crisis in the banking sector in recent years, banking institutions have had to resort to new systems of management and control of operations in order to reduce waste and manage to maintain their offer of services with a high quality, assuming a competitive advantage.

The lean services and lean banking concepts are thus used in this service sector as a response to the current situation of the banking market in order to develop a more productive environment, which, through the involvement of all, makes it possible to optimize processes, reduce waste and increase the quality of the final product. As a result, costs can be reduced and customer satisfaction and confidence increased.

This work was developed through involvement in a project at BNP Paribas Portugal, more specifically in the Health Management team. It lasts seven months, from March to September 2019, within the scope of Continuous Improvement, and focuses on the Claims Processing teams, the back office area of Trade Settlements. Its objective is to study the lean services concepts applied to a banking institution and expose the adaptations made to its concepts for their use as lean banking.

Throughout this work, a review was carried out on the state of knowledge of lean production and lean banking philosophy, namely its principles, concepts and tools, from its adoption in the automotive industry to the present day. A case study was subsequently carried out in a specific department of BNP Paribas Portugal, where the lean concepts were implemented, the results obtained were analyzed and a proposal for improvement was made based on them, drawing conclusions about the advantages of their use.

**Keywords:** banking sector, management systems, lean services, lean banking, waste, process optimization, value flow map



## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	iii
RESUMO.....	v
ABSTRACT .....	vi
ÍNDICE.....	vii
LISTA DE FIGURAS .....	ix
LISTA DE TABELAS.....	x
GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS .....	xi
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. O Setor Bancário .....	2
1.2. Objetivos Do Projeto .....	3
1.3. Metodologia.....	4
1.4. Estrutura Do Trabalho .....	4
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	5
2.1. Filosofia Lean .....	5
2.2. Origem e Evolução do Conceito Lean.....	6
2.3. Métodos E Ferramentas Lean .....	10
2.3.1. <i>Value Stream Mapping -VSM</i> .....	11
2.3.2. Os 5 Porquês.....	11
2.3.3. Os 5 S .....	12
2.3.4. VOC e VOE .....	12
2.3.5. <i>Diagrama de Ishiwaka</i> .....	12
2.3.6. <i>Ciclo Plan – Do – Check – Act (PDCA)</i> .....	12
2.4. Filosofia <i>Lean</i> aplicada a uma Instituição Bancária .....	13

2.4.1.	Natureza distintiva da banca .....	14
2.4.2.	Desperdícios na banca.....	15
3.	METODOLOGIA DE ESTUDO.....	17
3.1.	Caracterização Da Empresa BNP Paribas .....	18
3.2.	Glossário.....	19
3.3.	Definição De Responsabilidades .....	20
3.4.	Caracterização Das Equipas Analisadas .....	21
3.5.	Recolha De Dados .....	22
4.	ANÁLISE DAS FASES DE IMPLEMENTAÇÃO .....	23
4.1.	<i>SIPOC</i> .....	24
4.2.	Estado “ <i>As Is</i> ” .....	25
4.2.1.	<i>Critical to Quality, Costs and Process - Tree</i> .....	25
4.2.2.	Voz do Cliente e Voz do Colaborador .....	26
4.2.3.	Comparação entre as equipas <i>EQD Claims Lisbon, FX MM C&amp;I – Interbank e FX MM C&amp;I Corporate</i> .....	27
4.2.4.	<i>VSM – Mapa de Fluxo de Valor</i> .....	28
4.2.5.	Identificação dos desperdícios .....	29
4.2.6.	Diagrama de <i>Ishiwaka</i> .....	31
4.3.	Estado “ <i>To Be</i> ” .....	32
5.	CONCLUSÕES .....	34
5.1.	Limitações Ao Estudo e Recomendações Futuras.....	35
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	36
	ANEXOS.....	41

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Adaptação do Modelo <i>TPS</i> ao novo modelo <i>lean production</i> .....	9
FIGURA 2. Gráfico da estrutura organizacional .....	21
FIGURA 3. Planeamento das fases de implementação.....	24
FIGURA 4. Ferramentas <i>SIPOC</i> e variáveis intervenientes .....	24
FIGURA 5. Mapeamento do processo sumarizado.....	29
FIGURA 6. Diagrama de causa-efeito .....	31
FIGURA 7. Fatores críticos qualidade e proposta de <i>KPI's</i> .....	32

## LISTA DE TABELAS

TABELA I - Aplicabilidade de práticas <i>lean</i> ao setor dos serviços.....	11
TABELA II - Exemplos de desperdícios no setor dos serviços bancários.....	16
TABELA III - Comparação entre valores quantitativos nas equipas.....	28
TABELA IV - Identificação e descrição de desperdícios .....	31

## GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS

*FTE – Full Time Equivalent*

*FTY - First Time Yield*

*JIT – Just in Time*

*KPI's - Key performance indicators*

*MIT - Massachussets Institute of Technology*

*SCM – Supply Chain Management*

*SIPOC – Suppliers, Inputs, Processes, Outputs, Costumers*

*TPS - Toyota Production System*

*VOC – Voice of the Costumer*

*VOE – Voice of the Employee*

*VSM – Value Stream Mapping*

## 1. INTRODUÇÃO

Da recente crise financeira e os seus efeitos nocivos adveio o constrangimento de diversas instituições. Os bancos não foram exceção e, em particular, no setor dos serviços bancários, a crise suscitou regulamentações governamentais rigorosas que, combinadas com a deterioração da condição financeira de empresas e particulares, restringiu a atividade bancária e pressionou as instituições para a redução de custos operacionais.

Simultaneamente, fatores como a alteração no comportamento dos consumidores e o surgimento dos novos *players* no mercado suscitam, para a banca de retalho tradicional, problemas outrora inimagináveis, coagindo os bancos a realinhar o seu modelo de negócio e as suas operações. Modelos e estratégias que no passado trouxeram sucesso não se adequam às atuais dinâmicas e tendências no mercado financeiro, sendo que não só conduzem à ineficiência operacional, como inviabilizam a capacidade das instituições bancárias atenderem de forma célere e oportuna às crescentes expectativas dos clientes. Esta conjuntura conduz ao desagrado e ao aumento do fosso entre as instituições bancárias e os clientes, que assim exploram novas soluções.

Mencionado como uma abordagem holística e sustentável capaz de criar muito com pouco, o *lean* enfatiza a satisfação das vontades e necessidades do cliente, aliada à supressão de desperdícios, para fornecer produtos e serviços de excelência a custos minorados (Sayer & Williams, 2007).

Nas instituições financeiras, a filosofia *lean*, através de instrumentos adequados e dos seus princípios base, como a identificação do fluxo de valor, a subsequente eliminação de desperdícios e a busca incessável pela melhoria contínua, providencia um modelo de gestão que suporta a capitalização do potencial corporativo. É uma metodologia que fomenta a reflexão e eliminação de todos os esforços que não acrescentam valor para o cliente final. Quando aplicada com sucesso estima-se o alcance de grandes benefícios, como a redução dos tempos de ciclo em 50% e a redução de 20 a 30% dos custos operacionais, num período entre 12 a 18 meses (Asefeso, 2014; PwC, 2012).

As particularidades específicas do modelo do negócio bancário, face às indústrias de produção, exigem o reajuste da filosofia para que possa ser aplicada com sucesso. Fatores como a intangibilidade e a perecibilidade adjacentes aos serviços e como tal à atividade bancária, são tidas frequentemente como condicionantes ao alcance de uma organização verdadeiramente *lean*. Outro

aspecto a considerar é a descentralização das atividades, o que compromete a comunicação, a tomada de decisões e a agilização dos processos (Seraphim, Silva, & Agostinho, 2010). Para além destes, destaca-se, por um lado, o potencial conflito de interesses entre as ambições subscritas por esta filosofia, que se rege pela maximização da eliminação do desperdício, visando um serviço o mais eficiente e célere possível. Por outro, os modelos de negócio das instituições bancárias, cujas estratégias frequentemente incutidas, para mitigação do risco operacional e para materialização das oportunidades de venda, requerem um tempo para a prestação de serviços suficientemente expressivo. O recurso a múltiplos pontos de aprovação e validação nos processos, fomentando a vertente burocrática, é outra característica que consta como contraditória ao conceito *lean* (Janice & Xuyi, 2015).

Não obstante aos potenciais desafios, com a antecipação de uma nova era com mudanças disruptivas no negócio bancário, é fundamental identificar as tendências e agir proativamente. É neste contexto que a metodologia *lean* poderá servir de alavanca. Tendo por base os princípios *lean* e com o alinhamento adequado ao nível de maturidade da instituição bancária, face aos requisitos corporativos antecipados no âmbito do novo paradigma bancário, deverá proceder-se ao refinamento do fluxo de trabalho e à eliminação de desperdícios, avaliando a prescindibilidade, ou não, de determinados elementos.

### *1.1. O Setor Bancário*

Tendo em consideração os mais recentes acontecimentos económicos, não só a nível nacional, mas também europeu e um pouco por todo o mundo, a recuperação dos mercados tem sido lenta e a concorrência é cada vez maior. Neste contexto, a qualidade dos serviços prestados pelas empresas tende a ser mais valorizada. Ainda assim, já há algumas décadas que se considerava que a qualidade de um serviço era um pré-requisito, na medida em que posicionava e diferenciava as empresas umas das outras, e era até mesmo vista como uma questão de “sobrevivência” para o sucesso das empresas (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988).

Em Portugal nos últimos anos, o setor da banca tem sido alvo de grandes reestruturações e até de recapitalizações, que deram origem a processos judiciais, o que, aliado à crise económica e às medidas do Programa de Assistência Económica e Financeira que só terminou em 2014 fizeram com que houvesse um descontentamento geral com consequente quebra da confiança e da satisfação por parte das empresas e dos particulares.

Não obstante, as Instituições de Crédito enfrentam cada vez mais a pressão permanente exigida pelos consumidores, adeptos das novas tecnologias e da “desburocratização” dos processos. Os bancos devem implementar soluções flexíveis que se adaptem às expectativas dos clientes, devendo compreender *à priori* as necessidades dos mesmos (*World Retail Banking*, 2015), prestando-lhes serviços de melhor qualidade. Assim, é importante a presença de uma cultura de qualidade que permita a estas instituições construírem um sólido e confortável caminho para o sucesso, no que à qualidade dos serviços que prestam diz respeito (sem, no entanto, contabilizar eventuais situações macroeconómicas adversas).

A resolução dos problemas da qualidade é cada vez mais necessária, não só como forma de atender às expectativas dos clientes, mas também, como forma de, por um lado, atacar desperdícios e reduzir custos (algo que o setor da banca tem vindo a adotar desde há algum tempo) e por outro, como forma de aumentar a satisfação, a confiança, o valor percebido e a equidade percebida pelos clientes.

## 1.2. *Objetivos da Dissertação*

O principal objetivo deste trabalho é abordar as diretrizes das noções *lean thinking* e a sua aplicação a uma instituição bancária, mais precisamente a sua aplicação num projeto de harmonização de processos, procurando obter ganhos de produtividade, redução de tempo e custo, com a otimização dos processos. Para atingir estes objetivos ao longo da implementação foram:

- ⇒ Identificados e reduzidos desperdícios – foram observados diversos desperdícios e implementadas medidas simples com a intenção de os reduzir;
- ⇒ Otimizados os processos - foram analisados os vários processos que compõem os setores estudados com a ajuda de métodos e ferramentas *lean thinking* e foram otimizados de acordo com os objetivos pretendidos;
- ⇒ Otimizada a gestão de informação – foram analisados todos os meios de comunicação utilizados e através dos métodos e ferramentas *lean thinking* foram otimizados de acordo com os objetivos pretendidos;
- ⇒ Aplicados *KPI's* (*key performance indicators* – indicadores de desempenho) – foram avaliados os *KPI's* existentes de maneira a identificar possíveis problemas e feitas as devidas correções com o intuito de melhorar o desempenho das atividades que lhes correspondem atingindo as metas estabelecidas no planeamento.



### 1.3. Metodologia

O trabalho foi estruturado com vista a alcançar o objetivo proposto à luz do conhecimento disponível e investigação já desenvolvida. Pretende-se que as fases tenham uma sequência lógica com o intuito de analisar as metodologias e os conceitos teóricos e aplicá-los num caso de estudo.

Tendo em vista o objetivos proposto, foram percorridas as seguintes etapas:

- ⇒ Pesquisa bibliográfica – consultados artigos relevantes, livros, páginas *web*, na recolha e consolidação dos conceitos mais importantes sobre o tema;
- ⇒ Diagnóstico – identificados/ definidos os problemas através de análises feitas a certas atividades utilizando ferramentas da filosofia *lean thinking* adequadas;
- ⇒ Planear ações – preparadas as possíveis ações a implementar para resolver os problemas diagnosticados através do uso de ferramentas da filosofia *lean thinking*;
- ⇒ Propostas de melhoria – realização de *workshops* e reuniões de forma a debater o melhor caminho a seguir de acordo com as conclusões obtidas e a estratégia da empresa.

### 1.4. Estrutura do Trabalho

A dissertação está organizada em cinco capítulos distintos:

1º Capítulo – introdução ao documento e trabalho de investigação realizado;

2º Capítulo – revisão de literatura sobre o estado de conhecimento do sistema de gestão *lean*, designadamente dos seus princípios, conceitos, métodos e ferramentas, desde a sua adoção no setor automóvel até à atualidade. Aplicação da metodologia *lean* ao setor bancário, nomeadamente conceitos, princípios e metodologia;

3º Capítulo – implementação da filosofia *lean banking* ao caso de estudo. Foram aplicadas as metodologias anteriormente definidas e através dos métodos e ferramentas *lean banking* foram encontrados problemas e definidas soluções/ pontos de melhoria;

4º Capítulo – análise das fases de implementação, que levam à discussão dos resultados;

5º Capítulo – avaliação do grau de cumprimento dos objetivos delineados para a investigação e exposição das principais conclusões. Apresentam-se as limitações e as contribuições ao conhecimento, tanto do ponto de vista académico, como para a indústria bancária.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. *Filosofia Lean*

O conceito *Lean*, sendo considerado de essência multi funcional, e não exclusiva da gestão de operações, encontra-se presente na literatura de estratégia, gestão e teoria organizacional (Atkinson, 2010; Bhasin & Burcher, 2006). Como será visto neste capítulo, desde o seu desenvolvimento inicial até aos nossos dias, este conceito tem vindo a evoluir, devido a todas as entidades que têm partilhado a sua experiência com a implementação deste conceito nos mais variados setores. Ainda neste capítulo serão detalhados alguns métodos e ferramentas que ajudam na implementação deste conceito nas organizações. No entanto, é preciso lembrar que estes são apenas meios de suporte à execução e à manutenção deste conceito. A essência desta filosofia é a liderança, a gestão de conhecimentos e a visão e envolvimento de todos no trabalho em equipa (Pinto, 2014).

A palavra *lean* está associada a várias definições, consoante diferentes autores. Krafcik (1988) e Lathin (2001) afirmam que se trata apenas de um sistema de controlo da produção, outros advogam que se aproxima a uma filosofia de gestão global (Bhasin & Burcher, 2006).

A evolução do termo *lean* desde um sistema de produção *Total Production System* para uma filosofia, o “*Lean Thinking*” (Womack and Jones, 1996, 2003), sugere que o *lean* deverá ser visto noutras perspetivas além das operacionais, tipicamente adaptado para a estratégia de operações, indo mais além até à gestão de mudança e adaptação e ao comportamento organizacional. *Lean thinking* como conceito de liderança e gestão é um termo aplicado a nível mundial que objetiva a sistemática eliminação do desperdício e criação de valor.

Segundo Womack e Jones (1996), pensar *Lean*, num sentido amplo, é seguir e alcançar cinco grandes princípios (D'Andreamatteo, Ianni, Lega, & Sargiacomo, 2015; Decker & Stead, 2008; Borlotti, Boscari, & Danese, 2015; Čiarnienė & Vienažindienė, 2012):

- (1) Especificar o valor desejado pelo cliente;
- (2) Identificar o fluxo de valor para cada produto/serviço que fornece esse valor e desafiar todas as etapas desperdiçadas;
- (3) Fazer o fluxo do produto continuamente. Padronizar os processos em torno das melhores práticas, libertando tempo para a criatividade e inovação;

- (4) Introduzir “*pull*” entre todas as etapas onde o fluxo contínuo é impossível. Concentrar na procura do cliente e acionar a cadeia de valor;
- (5) Gerir para alcançar a perfeição, para que atividades sem valor acrescentado sejam removidas da cadeia de valor, e para que o número de etapas do processo, o tempo e as informações necessárias para atender o cliente diminuam continuamente.

## 2.2. *Origem e Evolução do Conceito Lean*

O termo *lean*, popularizado no livro *The Machine that Changed the World* (1990), no âmbito de um estudo conduzido pelo MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), explora o avançar da indústria automóvel, enfatizando a evolução dos sistemas de produção e das práticas de gestão adotadas pelas empresas líderes de mercado (Womack, Jones, & Roos, 1990; Liker & Morgan, 2006; Seraphim, Silva, & Agostinho, 2010). Em 1988, a equipa de investigação responsável pelo estudo em causa, liderado por James Womack, averiguou a operacionalidade peculiar do sistema da Toyota Motor Company (Sayer & Williams, 2007). Equiparando o mesmo ao sistema de produção em massa tradicional, vários atributos de desempenho sobressaíram e o modelo de gestão das unidades de montagem da Toyota foi assim vigorosamente preconizado por revelar um desempenho exímio recorrendo a metade do esforço humano, metade do espaço para produção e levando metade do tempo verificado em organizações congéneres (Suarez-Barraza, Smith, & Dahlgaard-Park, 2009).

Designado como fruto de evoluções progressivas da indústria automóvel, influído por diferentes conceitos como o Taylorismo, Fordismo e a Gestão pela Qualidade Total (Strategos, 2006; Krar, 2007), o *Toyota Production System* (TPS) regia-se por princípios que combinavam as melhores características da produção artesanal e da produção em massa, evitando, assim, os custos elevados inerentes à produção.

O inovador sistema de produção em massa tinha as seguintes características principais (Pascal, 2008):

- ⇒ Intercambiabilidade, alcançada através da implementação de um sistema de avaliações para todas as etapas do método, tornando possível a padronização das peças e, por conseguinte, a diminuição dos custos de montagem;

- ⇒ Eficiência da montagem conseguida através de uma melhoria na ergonomia do trabalhador - organização de uma linha de montagem que levasse as peças necessárias ao serviço dos operários, evitando, desta maneira, que este se movimentasse desnecessariamente;
- ⇒ Especialização de cada trabalhador num só processo, diminuindo o ciclo de montagem e originando um aumento na produtividade.

Ainda segundo Womack, Jones e Roos (1990), após a segunda guerra mundial, o Japão enfrentava um cenário económico em que a procura por produtos era limitada, em que não lhe era permitido realizar investimentos elevados no seu mercado interno, e onde existia muita concorrência a querer operar no país. Desta maneira, o sistema da produção em massa não era adequado, tendo sido necessário estudar novas ideias para ultrapassar as dificuldades vivenciadas na altura.

Um dos donos da Toyota, o engenheiro japonês Eiji Toyota, visitou as fábricas da Ford nos Estados Unidos da América com a intenção de investigar uma forma de inovar a produção, que o auxiliasse a ultrapassar o risco deixado pela guerra nesta indústria. Eiji, depois de inspecionar minuciosamente os métodos utilizados pela Ford, chegou à conclusão que o sistema utilizado poderia ser melhorado e adaptado ao mercado Japonês. Desta maneira, através da implementação de uma série de inovações simples, conseguiu assegurar a continuidade do fluxo do processo produtivo e oferecer a variedade que os clientes desejavam.

Nasceu assim o conhecido *Toyota Production System (TPS)*, que não é mais que a integração da produção da Ford num novo contexto geográfico, económico e cultural. Este é usualmente representado como um edifício, que encerra em si várias divisões e que, apesar de serem bem definidas, acabam por estar intimamente ligadas entre si:

**Melhoria contínua (*Kaizen*)** : Uma das formas mais eficazes para melhorar o desempenho e a qualidade nas organizações. Só ocorre melhoria contínua se todas as pessoas forem envolvidas. Torna-se então necessário que as pessoas percebam o porquê de fazer, tenham vontade de fazer e saibam como fazer. As pessoas são encorajadas a errarem de maneira a que aprendam errando e não repitam. Pede-se que reconheçam melhores formas de realizar as suas atividades, incentivando a procura de melhor. A melhoria continua não é uma solução rápida, assenta numa evolução gradual, à medida que novas soluções são implementadas, ajustadas e questionadas.

**Jidoka (Autonomação) :** *Jidoka* é definido como um controlo automático dos defeitos e tem como objetivo a melhoria da qualidade e a independência do trabalhador face ao sistema. Este conceito utiliza ferramentas como o *poka yokes* (sistemas automáticos à prova de erro), garantindo que o produto/processo sem qualidade não avance para a fase seguinte.

O referido sistema define então que (Pinto, 2014):

- ⇒ Qualquer defeito que seja detetado, deverá ser confinado e consertado no local e no momento onde ocorreu;
- ⇒ Os processos de fabrico sejam organizados de maneira a que os defeitos e erros nunca passem para a fase seguinte.

Deste modo, as metas são alcançadas com qualidade garantida, enquanto os trabalhadores se tornam mais produtivos e independentes, uma vez que se torna possível que estes operem várias máquinas ao mesmo tempo, dedicando mais tempo somente às que acusarem algum problema, contribuindo para uma produção perfeccionista.

**Just in time (JIT - no tempo certo):** Surgiu da necessidade de se produzir somente o que o cliente solicita, na quantidade e no tempo por ele requerido. Com a criação deste sistema, a ordem do processo produtivo foi invertida e os clientes passaram a controlar a produção. Este sistema define que os *outputs* são realizados no momento certo, na quantidade pedida e no local combinado, recorrendo aos conceitos fluxo contínuo, tempo *takt* (tempo de ciclo de um produto definido pela sua procura) para controlar o fluxo de materiais, pessoas e informação, procurando sempre eliminar qualquer defeito.

O JIT tem como base o *kaizen*, ou seja, depende de um sistema estável e normalizado, da motivação das pessoas envolvidas e de processos flexíveis (necessários para se obter variabilidade de fabrico e prazos de entrega). Ao aplicar este sistema de gestão simplificam-se e uniformizam-se os procedimentos de trabalho, implementando-se um fluxo contínuo. Gera-se ainda um aumento da qualidade, tanto do produto como das condições de trabalho para os trabalhadores, eliminam-se defeitos, diminuem-se *stocks*, reduzem-se desperdícios e, conseqüentemente, reduzem-se os tempos de entrega dos produtos e os custos.

Assim sendo, o segredo de sucesso do modelo TPS prende-se com o envolvimento das pessoas, na aposta da capacidade de liderança, trabalho em equipa, cultura empresarial, desdobramento e alinhamento da estratégia, criação de fortes relações com os fornecedores e na

manutenção de uma organização em permanente aprendizagem. São as pessoas que operam, e mais do que as próprias metodologias, elas são o agente principal da redução do desperdício. Olhando atentamente para o TPS, revelam-se diferenças fundamentais entre a indústria e os serviços. As respostas da *Toyota* para os seus problemas através do *lean* não fornecem diretamente respostas para muitos dos desafios enfrentados pelas organizações de serviços, necessitando de uma evolução nesse sentido (Arfmann & Barbe, 2014).

O sistema de gestão *TPS* evoluiu continuamente ao longo dos anos dentro da *Toyota* e dos seus fornecedores diretos. A evolução do *TPS* para a filosofia *lean* é apresentada na Figura 1:

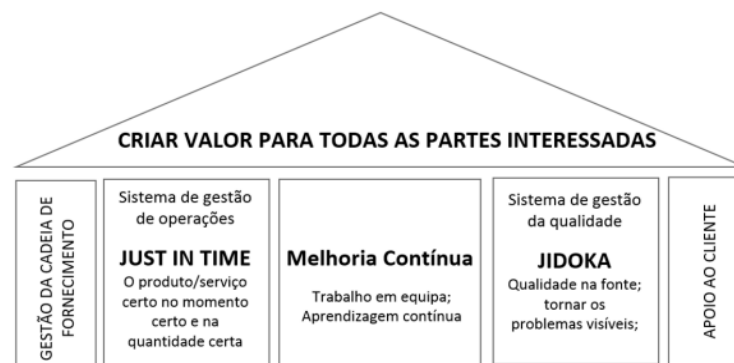


Figura 1: Adaptação do modelo *TPS* ao novo modelo *lean production*

Fonte: Adaptado de CLT ( 2008)

É possível identificar que as principais diferenças entre estes dois sistemas de gestão são o acréscimo da gestão da cadeia de fornecimento (*supply chain management – SCM*) e do apoio ao cliente (*customer service*). Segundo Pinto (2014), o *SCM* envolve todas as organizações que estão empenhadas no fabrico ou prestação de serviços e, através delas, é criado valor que é depois transferido para o cliente final. Deve-se ter o cuidado de envolver todas as partes integrantes para que a maximização do valor seja atingida. O *customer service* define que o cliente final é a razão de ser de cada organização. É para ele que toda a cadeia se deverá coordenar e criar valor.

O conceito de *TPS* foi chamado pela primeira vez de *lean thinking* ou *lean production* na década de 90 por James Womack e Daniel Jones. Desde então, o termo é aplicado mundialmente nos mais diversos setores (logística, distribuição, serviços, construção, entre outros) para se referir à filosofia de liderança e gestão.

As características principais da filosofia *lean production* são (Pinto, 2014):

- ⇒ Organização baseada em equipas, envolvendo pessoas flexíveis, com múltipla formação, elevada autonomia e responsabilidade nas suas áreas de trabalho;

- ⇒ Estruturas de resolução de problemas ao nível das áreas de trabalho, em sintonia com uma cultura de melhoria contínua (*kaizen*);
- ⇒ Operações *lean*, o que leva os problemas a revelarem-se e a serem posteriormente corrigidos;
- ⇒ Políticas de liderança de recursos humanos baseadas em valores, as quais encorajam sentimentos de pertença, partilha e dignidade;
- ⇒ Relações de grande proximidade com fornecedores;
- ⇒ Equipas de desenvolvimento multifuncionais;
- ⇒ Grande proximidade e sintonia com o cliente.

O conceito *lean* foi mudando da combinação original de ferramentas *hard*, utilizadas na área produtiva (como exemplo *JIT*, *Kanban*) para uma abordagem centrada nas pessoas e aplicável a qualquer processo e conjuntura, onde as ferramentas são complementadas com aplicações *soft*, como o trabalho em equipa, a formação e a auto responsabilidade (Dabhilkar & Ahlstrom, 2013; Shah & Ward, 2007). Consequentemente, os benefícios da implementação do *lean* são numerosos desde os aspetos quantitativos (melhorias no processo, tempos de ciclo e configuração, redução de tempos e defeitos) e pontos de vista qualitativos (satisfação do colaborador, compromisso, ambiente de trabalho) (Danese, Manfe & Romano, 2018).

### 2.3. Métodos e Ferramentas Lean

O *lean* é uma filosofia organizacional que compila um conjunto de ferramentas originadas inicialmente no estudo dos processos pela *Toyota Motor Company* na década de 1980 (Ziad & Theodore, 2016).

Já os serviços são dotados de características próprias, nomeadamente a intangibilidade, variabilidade, inseparabilidade e perecibilidade, que os diferenciam dos sistemas de produção (Fourie, 2007; Canel, Rosen, & Anderson, 2000) e implicam que haja um maior controlo de qualidade, capacidade de adaptação e credibilidade do fornecedor. Neste seguimento encontram-se na Tabela I a aplicabilidade das ferramentas mais comuns em estudos na área dos serviços.

Tabela I – Aplicabilidade de práticas *lean* ao setor dos serviços

Prática <i>Lean</i>	Aplicabilidade	Componente da “Casa do TPS”
▪ 3M - <i>Muri, Mura e Muda</i>	●	Eliminação dos desperdícios
▪ 7 <i>Mudas</i>	●	
▪ VSM - mapeamento da cadeia de valor	●	
▪ Registo e análise de desperdícios	●	
▪ 8D - resolução de problemas em equipa	●	Pessoas e Trabalho em Equipa
▪ <i>Hou-ren-su</i> - gestão pela comunicação	●	
▪ <i>Takt Time</i>	▲	<i>Just In Time</i>
▪ Sistema <i>Pull</i>	▲	
▪ <i>Kanban</i>	▲	
▪ SMED - <i>Single Minute Exchange of Die</i>	▲	
▪ Quadro <i>Andon</i>	○	<i>Jidoka</i>
▪ <i>Poka-Yoke</i>	○	
▪ 5 Porquês	●	
▪ Gestão Visual	○	Estabilidade Operacional
▪ <i>Heijunka</i>	▲	

Legenda: ● Elevada ○ Moderada ▲ Fraca

Fonte: Adaptado de Pinto (2009)

### 2.3.1. Value Stream Mapping -VSM

O *VSM* é um método utilizado para mapear visualmente os fluxos de materiais e de informação ao longo de toda a cadeia, desde a chegada de matéria prima até ao envio do produto final. É a ferramenta específica de mapeamento mais utilizada em organizações *lean* (Hines, Rich, Bieno, Brunt, Taylor, Butterworth & Sullivan, 1998). Lovelle (2001) e Seth e Gupta (2005) definem o *VSM* como uma ferramenta para compreender o fluxo de material e o fluxo de informação que liga as metodologias *lean*. Dentro do fluxo de valor fazem parte as atividades de valor acrescentado e atividades de valor não acrescentado. O objetivo do mapa é ajudar a identificar e eliminar o desperdício em todas as etapas de um processo através da redução de atividades de valor não acrescentado.

### 2.3.2. Os 5 Porquês

Os “5 Porquês” é uma técnica desenvolvida por Sakichi Toyoda que recorre a interrogações iterativas para investigar a causa raiz de um determinado problema ou inconformidade (Serrat, 2010), através da instigação de um conhecimento mais profundo da ocorrência. Durante uma análise de causas obtém-se primariamente os sintomas de um problema, que uma vez mitigados podem eliminar o problema temporariamente mas não impedem a sua reincidência. Ao reiterar a questão “Porquê?” exploram-se as relações causa-efeito subjacentes a um determinado problema até que a causa básica seja revelada. Deste modo, podem ser formuladas ações corretivas adequadas para eliminar a causa-raiz do sistema (Serrat, 2010) e assegurar resultados perduráveis.



### 2.3.3. Os 5 S

A ferramenta 5S é uma das mais utilizadas no âmbito da aplicação *lean* nos serviços (Leite & Vieira, 2015). Esta é uma ferramenta que promove a eliminação de desperdícios através da organização dos postos de trabalho (Sayer & Williams, 2007). Tem origem nas palavras japonesas *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke*, que representam as cinco etapas de implementação da ferramenta e significam respetivamente Separação, Organização, Limpeza, Padronização e Autodisciplina (Sayer & Williams, 2007; Liker, 2004).

### 2.3.4. VOC e VOE

Tanto os clientes externos como os internos devem ter o mesmo tratamento, de modo a assegurar uma continuidade de atuação, beneficiando e reforçando a posição da empresa no mercado (Ganhão & Pereira 1992). Por um lado, para satisfazer os clientes, deve compreender-se como ir de encontro aos seus requisitos efetivos para satisfação (Kano, Nobuhiko, Fumio & Shinichi, 1984). Por outro, a voz do colaborador (VOE) é uma das que deve ser mais relevante para os líderes. A importância de envolver as pessoas na melhoria contínua é inquestionável, ouvindo-as e equipando-as com as devidas ferramentas para participação nos projetos de implementação.

### 2.3.5. Diagrama de Ishikawa

*Kaoru Ishikawa*, engenheiro japonês, desenhou em 1943 um diagrama para tentar explicar as causas de um problema que surgiu na empresa de motociclos *Kawasaki*. O diagrama de *Ishikawa* é a representação gráfica de uma lista organizada de possíveis causas, fatores que possam estar na origem de uma consequência e onde são apresentados dados qualitativos (apreciações/opiniões) informais (*Institute for Healthcare Improvement*, 2004).

### 2.3.6. Ciclo Plan – Do – Check – Act (PDCA)

O ciclo *PDCA* é uma filosofia de melhoria contínua dos processos inseridos na cultura organizacional das organizações: Plano: as oportunidades são identificadas, e prioridades posteriores são atribuídas a eles; Fazer: implementar o plano de ação, selecionar e documentar as informações; Verificar: os resultados das ações implementadas na etapa anterior são analisados; Agir: desenvolver métodos destinados a padronizar as melhorias (Darmawan, Hasibuan, Hardi Purba., 2018).

## 2.4. *Filosofia Lean aplicada a uma Instituição Bancária*

Os serviços englobam todos os aspetos de uma economia moderna, tornando-se cada vez mais importantes na conexão das nações, com partilha de informações e conhecimentos, bens e serviços. Neste perspetiva, o setor dos serviços é apresentado como chave no crescimento e competitividade de países desenvolvidos (Javalgi, Raj, Gross, Benoy & Granot, 2011). Nas economias mais desenvolvidas, o setor dos serviços representa uma grande proporção do Produto Interno Bruto (PIB) (Jiménes-Zarco & Martínez-Ruis, 2011).

Nos últimos anos o setor de serviços bancários tem sofrido profundas transformações a nível mundial, resultantes da influência de fatores externos, como a conjuntura macroeconómica, as pressões concorrenciais e as crescentes exigências dos clientes, bem como a complexidade e burocracia inerentes à generalidade dos processos bancários, a descentralização das atividades e a rigidez dos modelos de gestão. Tais desafios atuam como estímulos e têm vindo a determinar a reorientação estratégica de um número crescente de instituições bancárias no sentido de melhorar a qualidade e promover a excelência, contribuindo para o alcance dos objetivos de rentabilidade.

Como resultado da crise financeira no ano de 2008, a banca sofreu repercussões significativas. Por conseguinte, na sequência do reforço da regulamentação bancária, a deterioração das condições financeiras e do clima de desconfiança gerado sobre as instituições, estas viram-se obrigadas a efetuar adaptações estruturais visando a redução dos seus custos operacionais.

Paralelamente, identificavam-se novas tendências no mercado que desencadeavam desafios a serem endereçados pelos bancos. Nomeadamente a evolução das necessidades do consumidor, a ascensão de novos *players* no mercado e o aparecimento de soluções disruptivas iminentes de provocar mudanças profundas na cadeia de valor do setor (Roland Berger Consultants, 2015).

Perante esta conjuntura, os modelos de negócio das instituições bancárias têm-se revelado genericamente incapazes de se adaptar eficaz e atempadamente à evolução do cliente moderno e de dinamizar o potencial das novas tecnologias de forma a assegurar vantagem competitiva sustentável sobre a concorrência. Os processos demonstram-se excessivamente complexos, burocráticos e pouco eficientes e, como resultado, as carências do consumidor atual, oferta simplificada e transparente, acesso rápido e conveniente, revelam-se frequentemente antagónicas à filosofia financeira (Roland Berger Consultants, 2015; Janice & Xuyi, 2015).

### 2.4.1. Natureza distintiva da banca

Nos serviços financeiros, tal como nas indústrias de produção, o objetivo primordial é a satisfação do cliente. Todavia, as transações e operações inerentes aos setores financeiros têm frequentemente subjacentes processos morosos e ineficientes que condicionam a concretização desse mesmo objetivo (Mathews & Muguntharajan, 2011).

Orientado para a melhoria contínua de processos, o paradigma *lean* aparenta deter práticas e princípios com grande potencial para auxiliar as instituições bancárias a prevalecer nos períodos de maior precariedade. As suas práticas dão ênfase à maximização do valor para o cliente através da redução de desperdícios, diminuição de tempos de ciclo e aumento da eficiência.

A natureza e particularidade da banca torna-a dotada de diversas características operacionais distintivas que genericamente não são endereçadas ou contempladas nas investigações e abordagens generalizadas ao diversificado setor de serviços. Para além das características comuns ao setor, nomeadamente a intangibilidade, a variabilidade, a inseparabilidade e a perecibilidade, os serviços financeiros, nos quais se inclui os serviços bancários, diferenciam-se por características como (Hatzakis, Nair & Pinedo, 2010):

- ⇒ Grande volume e heterogeneidade de clientes – Este tipo de serviços caracterizam-se por grandes volumes de clientes com diferentes perfis, motivações e necessidades. Tendo isto presente, as instituições delineiam estratégias para endereçar adequadamente os diferentes segmentos de clientes bancários, procurando proporcionar-lhes o que mais privilegiam.
- ⇒ Produtos fungíveis e tendência tecnológica – Por oposição às operações na indústria de produção, que se orientam pela conceção de bens tangíveis, a atividade bancária rege-se essencialmente pela facilitação da movimentação de dinheiro ou de instrumentos financeiros que se relacionem a este. Neste contexto, com a maximização e disseminação de novas tecnologias, conjectura-se um crescente declínio da circulação física do dinheiro, em prol de transações eletrónicas. As infraestruturas digitais integradas nos bancos têm tal significância que a inovação tecnológica dita uma renovação de paradigma e acarreta alterações significativas no trabalho bancário.
- ⇒ Relacionamentos contratuais de longo termo entre os clientes e a instituição – Enquanto para alguns tipos de serviço remete-se o foco para um único “momento da verdade”,

momento em que há contato direto com o cliente, nos serviços financeiros a prestação de serviços é frequentemente um ato continuado, com múltiplos momentos de interação. Perante a grande acessibilidade à informação e tecnologias e a similaridade entre os produtos e serviços oferecidos pelas instituições bancárias, a diferenciação entre estas tem a sua essência na compreensão dos principais fatores da satisfação do cliente e a construção de um relacionamento pessoal onde impere a confiança.

- ⇒ Elevado grau de independência dos colaboradores na tomada de decisão – Existem atividades bancárias em que o parecer pessoal dos colaboradores é crucial e condiciona o desfecho final de um processo. Um exemplo típico é a concessão de crédito, ainda que suportado por modelos e critérios de apoio à decisão, este é um processo cuja análise e aprovação global está sujeita à apreciação particular dos colaboradores que intervêm no mesmo.
- ⇒ Mentalidade silo – Na sua generalidade os bancos são vistos, interna e externamente, como hierárquicos, burocráticos e dominados por mentalidades silo, nas quais cada unidade se move em função dos seus interesses em detrimento dos preconizados pelo banco como entidade única (Lopes, 2010).

#### 2.4.2. Desperdícios na banca

Atendendo às particularidades existentes, a absorção e transição do conjunto de conceitos *lean*, provenientes da área fabril, para outros ambientes empresariais nem sempre é tarefa simples. No desenvolvimento do *TPS*, Taiichi Ohno sistematizou sete tipos de desperdícios (*muda*) que o *lean* visa extinguir tendo por base um contexto industrial. Na transição destes conceitos para a banca, cuja natureza operacional é significativamente distinta, identifica-se maior dificuldade na apreensão e identificação dos mesmos. Apresentam-se, na Tabela II, fatores de ineficiência identificados na banca, e respetivas consequências de forma não exaustiva, associados aos célebres *muda* estabelecidos por Ohno (Oppenheim & Felbur, 2015).

Tabela II - Exemplos de desperdícios no setor dos serviços bancários

<i>Muda</i>	Exemplo na banca	Consequências
<b>Sobreprodução</b>	Processamento de outputs desnecessários Proporcionar mais opções das que o cliente valoriza	Aumento de <i>lead times</i> Custos acrescidos
<b>Processamento Inadequado</b>	Múltiplos pontos de aprovação redundantes Excessivos intervenientes por processo Ausência de procedimentos padronizados Duplicação de procedimentos	Aumento de <i>lead times</i> Falta de consistência do serviço
<b>Movimentação</b>	Organização ineficiente de recursos de grande utilização	Menor produtividade Aumento do <i>lead time</i>
<b>Stocks</b>	Retenção de mais informação do que a necessária	Ineficiência Custo acrescidos
<b>Defeitos</b>	Realização de trabalho que não cumpre requisitos	<i>Rework</i> Aumento de <i>lead times</i>
<b>Esperas</b>	Tempo aguardado por determinado tipo de informação, aprovação ou decisão Operações que não cumprem níveis de serviços estipulados <i>Downtime</i> de sistemas de informação	Aumento de <i>lead times</i> Insatisfação dos clientes
<b>Transporte</b>	<i>Layouts</i> departamentais inadequados segundo necessidades de transferência de documentação física	Aumento dos <i>lead times</i> Ineficiência

Fonte: Adaptado de Oppenheim & Felbur (2015)

Definem-se outras duas categorias de desperdício que o paradigma *lean* também visa suprimir, *Mura* e *Muri*, que representam, respetivamente, as irregularidades do fluxo de trabalho e a sobrecarga dos recursos. No âmbito dos processos bancários alguns dos fatores caraterísticos com potencial de promover a variabilidade da carga ou da qualidade do trabalho (*Mura*) são:

- ⇒ *Expertise* dos colaboradores, ou seja, a experiência, competência e formação de cada colaborador terá impacto no desempenho das suas atividades e por conseguinte influi na celeridade e qualidade do serviço prestado.
- ⇒ Mentalidade silo, que conduz frequentemente à falta de cooperação e coordenação entre departamentos da organização que por sua vez poderá conduzir à má distribuição do trabalho.
- ⇒ Imprevisibilidade e diversidade. A reduzida capacidade de prever a comparência dos clientes nas sucursais, aliada à multiplicidade de produtos e operações, que variam consoante o perfil e necessidade do cliente em causa, dificultam a conceção de um planeamento que promova a distribuição da carga de trabalho.

Quanto à sobrecarga (*Muri*), poderá ser disseminada por caraterísticas como:

- ⇒ Tarefas repetitivas e monótonas que exigem uso prolongado de computadores. Estes fatores caraterísticos do trabalho de algumas funções bancárias constituem fatores de risco ergonómico que comprometem a integridade física e/ ou mental do colaborador.

### 3. METODOLOGIA DE ESTUDO

O caso de estudo, um método de investigação com crescente notoriedade no campo da educação e das ciências sociais, é frequentemente referido como o estudo de um tema no seu contexto real que se rege por uma lógica de construção de conhecimento que incorpora a subjetividade do investigador e é sustentada por múltiplas fontes de evidência (qualitativas e quantitativas) (Meirinhos & Osório, 2010).

No âmbito deste projeto procede-se à condução de um caso de estudo de cariz descritivo mas também exploratório. O *lean banking* é uma poderosa metodologia que vem ganhando notoriedade mas que ainda se ressentido do pouco entendimento e conhecimento que se tem da sua adoção. Assim, pretende-se não só providenciar uma descrição completa que possa servir como base a outras aplicações da metodologia, mas também realizar uma análise crítica que ajude a desenvolver e robustecer a teoria neste domínio.

É de seguida descrito e explorado um projeto de implementação *lean*, na instituição *BNP Paribas* Portugal. A empresa contou assim com o seu departamento de *Health Management*, mais especificamente a equipa de *Continuous Improvement*, onde a filosofia *lean* é uma constante na gestão e desenvolvimento de projetos. A oportunidade de acompanhar e desenvolver etapas em conjunto com esta equipa surge da vontade de perceber o desenrolar das várias etapas de implementação de *lean* dentro de uma empresa sólida. Apesar de não ser elemento da equipa, houve a oportunidade de acompanhar as reuniões, resultando numa observação direta e participativa no projeto, que permitiu a aposta na melhoria dos processos de forma a otimizar ao máximos os resultados obtidos.

Este capítulo apresenta a metodologia do caso de estudo, que aborda a implementação da filosofia *lean* em três diferentes equipas distintas que, apesar de inseridas em diferentes departamentos, integram uma parte comum de funções. Quer isto dizer, de forma mais concreta, que dentro do *scope* de funções que cada uma das equipas analisadas apresenta, existe uma das funções que ocupa grande parte dos tempos de trabalho e que objetiva o mesmo fim, o processamento de *claims*. Numa fase inicial objetivava-se a harmonização dos processos, ou seja, criação de um padrão *standard* para a realização da função. No entanto, por questões estratégicas optou-se mais tarde por seguir outra linha de pensamento e assim considerar a junção das três equipas numa só, fazendo a divisão das tarefas pelas diferentes etapas, permitindo a especialização

de certas pessoas em cada uma das etapas necessárias ao processamento de *claims*. Além disso, possibilita que todos os elementos reportem apenas a um chefe que centraliza todos os processos e permite um maior controlo de desvios e problemas.

As equipas de *claims* estão organizadas de forma transversal em três equipas diferentes, que, aquando do início do projeto, se encontravam desorganizadas, com uma notória falta de eficiência, bem como deficiente harmonização dos processos. Neste seguimento, os resultados das equipas revelam-se na generalidade negativos, provenientes dos constrangimentos sentidos durante os processos, levando diretamente à insatisfação sentida tanto internamente pela empresa como pelos seus clientes.

### 3.1. *Caracterização da Empresa BNP Paribas*

O BNP *Paribas* é um banco líder na Europa com alcance internacional. Está presente em 72 países, com mais de 202 000 funcionários – incluindo mais de 154 000 na Europa, compreendendo 5 000 somente em Portugal. Em todo o mundo, o Grupo possui posições-chave nas suas três principais atividades: Mercados Internos e Serviços Financeiros Internacionais (cujas redes e serviços financeiros são cobertos pelo *Retail Banking & Services*) e *Corporate & Institutional Banking*, que atende a duas franquias de clientes: clientes corporativos e investidores institucionais.

O BNP *Paribas* está presente em Portugal desde 1985, tendo sido um dos primeiros bancos estrangeiros a operar no país. Hoje, o BNP *Paribas* possui várias entidades que operam diretamente neste território, oferecendo uma ampla gama de soluções financeiras integradas para apoiar seus clientes e seus negócios.

Os serviços oferecidos aos clientes corporativos e institucionais cobrem uma ampla gama de áreas: mercado de capitais, finanças estruturadas, banco comercial, administração de ativos, serviços de valores mobiliários, *leasing*, faturação, serviços de contas e serviços de gestão de veículos. Uma equipa local experiente oferece produtos e serviços de financiamento ao consumidor e seguros para os clientes individuais. Implementou-se assim um centro de excelência em serviços financeiros, dedicado a prestar serviços a diferentes entidades do grupo no país e internacionalmente.

### 3.2. Glossário

De forma a permitir a melhor compreensão de termos utilizados, descreve-se em seguida algumas expressões que são características das funções pertencentes às equipas estudadas:

- ⇒ *CLAIMS*: pedido de compensação por uma parte lesada a outra aquando da falha da transferência de um valor mobiliário (ações, obrigações, certificados), desde que o valor compensatório pedido não seja superior ao real custo incorrido.
- ⇒ *INCOMING*: *Claims* recebidas de uma contra parte (cliente) para o BNP Paribas para solicitar o pagamento de um determinado custo.
- ⇒ *OUTGOING*: *Claims* enviadas pelo BNP Paribas para uma contra parte (cliente) para solicitar o pagamento de um determinado custo.
- ⇒ *PROCESSING TIME*: Tempo médio durante o qual um ou mais *inputs* são transformados num produto acabado, por um determinado procedimento.
- ⇒ *WAITING TIME*: Tempo médio que uma unidade está parada numa etapa do processo, aguardando o início de uma tarefa ou procedimento. Geralmente está associado à quantidade de unidades para processar na mesma etapa.
- ⇒ *FIRST TIME YELD (FTY)*: Número de unidades de *claims* processadas dividido pelo número total de *claims* que entram no processo. Trata-se de uma proporção das unidades que passam pelo processo pela primeira vez.
- ⇒ *HARD COST REDUCTION*: Eliminação de custos que são atualmente suportados pelo negócio ou pela entidade no processo em questão.
- ⇒ *ECONOMY OF SCALE*: Poupanças que são recorrentes e sustentáveis, ligadas à melhoria da produtividade num contexto de aumento de volumes.
- ⇒ *TRADE SETTLEMENT*: Processo de transferência de valores mobiliários para a conta de um comprador e de dinheiro para a conta do vendedor após uma negociação de ações, títulos, futuros ou outros ativos financeiros.
- ⇒ *CHASE*: Avisos constantes como forma de pressionar a parte contrária a reagir ou responder.



### 3.3. *Definição de Responsabilidades*

Para assegurar a melhor implementação relativamente aos papéis que cada um dos intervenientes teve no desenrolar do projeto, foi previamente definida uma matriz de responsabilidades de forma a garantir que cada departamento cumpria com as suas obrigações.

Neste seguimento, os *managers* de cada uma das equipas (*Team Experts*) assumiram a responsabilidade de ser porta-voz dos diferentes *stakeholders* do processo. Permitiram também partilha de todo o conhecimento sobre os diferentes métodos de execução, levando a um mesmo fim. Além da recolha dos principais dados e da contribuição nas reuniões/ *workshops*, ficaram também por dar o maior suporte na mudança das operações da equipa.

A equipa de *Continuous Improvement (Project Manager)*, assumiu a liderança do projeto e a sua viabilidade. Teve como objetivo suportar os *outputs* de forma sustentada, organizando reuniões que promovessem a partilha de ideias e os resultados contínuos com base na comunicação.

O *Sponsor* foi a pessoa que mobilizou os diferentes *stakeholders* do processo a agir e participar com *inputs* de forma a contribuir com o máximo de informação, removendo assim a resistência. Garantiu que o projeto seguia de acordo com a estratégia do BNP Paribas, comunicando os objetivos e suportando eventuais mudanças. Foi também a ponte de contacto sobre os impactos que o projeto poderia ter e validou o *kick-off*, os planos de ação e as conclusões.

Já o *Champion*, em conjunto com o *Project Manager* apresentaram o projeto ao *team leader* e aos restantes membros das equipas. Garantiram a disponibilidade dos elementos para estarem envolvidos ativamente no desenrolar do projeto, permitindo a identificação de pontos de melhoria.

Para que os vários elementos chave rumassem no mesmo caminho, a comunicação revelou-se uma das práticas mais importantes do projeto. Identificar todos os fluxos e possíveis desperdícios, bem como ter uma visão pragmática do processo foi desafiante para todas as partes, pelo que os debates e a geração de soluções otimizadas foi uma constante.

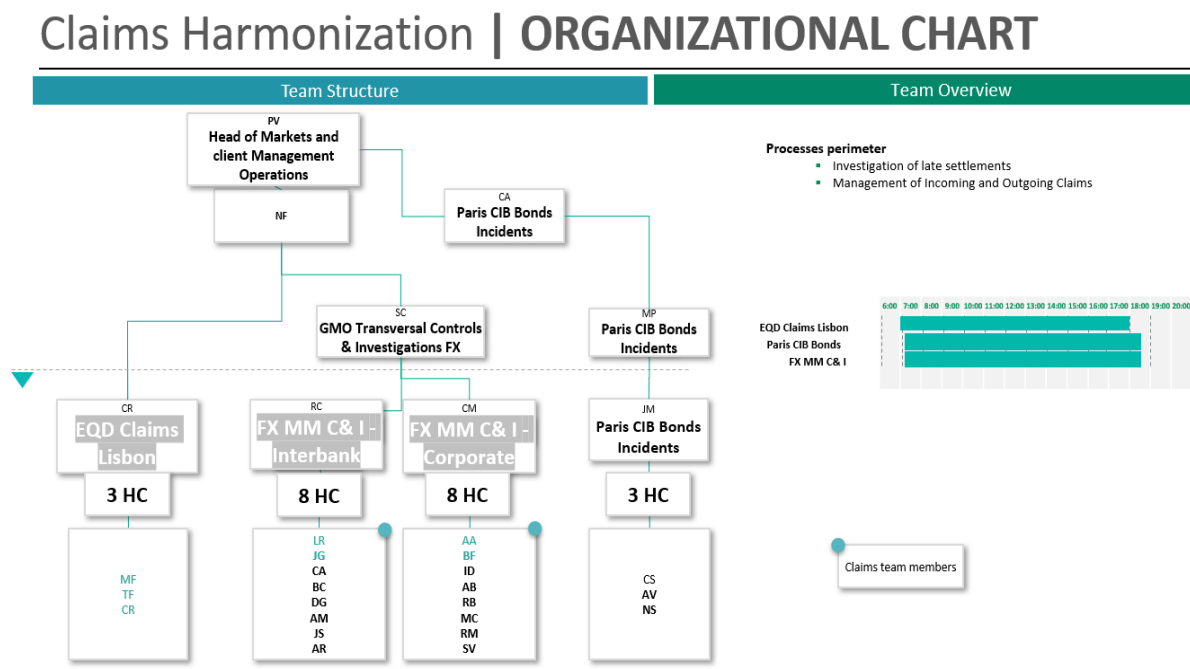
Neste sentido definiu-se um plano de comunicação apresentado no Anexo A. É de notar que todas as reuniões planeadas foram organizadas ou tinham a presença do *Project Manager*.

### 3.4. Caracterização das Equipas Analisadas

Objetivando perceber a estrutura em que as equipas estão inseridas, fez-se o levantamento do gráfico organizacional. As equipas trabalhadas (*EQD Claims Lisbon*, *FX MM C&I – Interbank e Corporate* e *Paris CIB Bonds Incidents*) reportam, segundo a figura 2, a dois *managers* diferentes. Apesar de não ser visível, encontram-se ainda fisicamente separadas, em edifícios distintos, despromovendo o contacto direto e contínuo entre os elementos.

Enquanto que duas delas, que reportam ao mesmo *manager*, têm um número de colaboradores equivalente, 8 elementos, a equipa de *EQD Claims Lisbon* revela um défice acentuado nesta questão, com apenas 3 elementos, aliando ao diferente horário de trabalho. Este facto levantou logo algumas questões relativas à distribuição do volume de trabalho de cada uma. Em termos organizacionais apenas verificamos que em comum as equipas partilham do mesmo perímetro de processos a investigação de *settlements* atrasados e da gestão de *incoming e outgoing claims*.

Figura 2 - Gráfico da estrutura organizacional



Fonte: Equipa de *Continuous Improvement*

De forma a perceber a melhoria a implementar no processo estudado nas equipas, o desenvolvimento do estudo divide-se em três fases – o estado atual “*as is*”, ou seja, o processo e a

estrutura encontrada no momento inicial do projeto; o estado futuro “*to be*”, portanto, o processo e a organização estrutural que se pretende após toda a análise operacional e estratégica, e numa fase final a definição *standard* dos procedimentos operacionais.

Para tornar toda a operação futura viável e bem sucedida, é pretendido um desenvolvimento aprofundado relativamente às competências dos recursos e à organização do trabalho. Para que tal seja possível, propõe-se assim uma utilização detalhada de diversas ferramentas, nomeadamente análises com base em relatórios e documentos de suporte, desenvolvimento de matrizes de competências bem como reuniões regulares de pontos de situação.

Na perspetiva do cliente, pretende-se uma gestão capacitada para servir o mesmo, otimizando o serviço prestado com recurso a indicadores de *performance*, que até então são praticamente inexistentes, bem como um plano de formação que permita melhorar a *performance* geral.

### 3.5. Recolha de Dados

Os dados recolhidos passam maioritariamente por contacto direto, observando as ações no local em que realmente ocorrem. Por ser uma investigação descritiva, em que as informações são recolhidas por imagens ou palavras, o foco principal está no processo e não apenas nos resultados. Neste sentido, permite-se compreender como se desenrola a ação. Os resultados são formados à medida que a informação recolhida é relacionada com os objetivos pretendidos.

A recolha dos dados foi feita através do acompanhamento dos colaboradores *on the job*, numa base diária para cada equipa. Com a ajuda dos colaboradores, recolheram-se dados relativos aos volumes de *claims* processadas diariamente (percentagem de ocorrências processadas vs. recebidas), e aos *FTY*, ou seja as *claims* que apenas passam uma única vez pelo processo. Procedeu-se à contagem cronometrada dos tempos de espera entre tarefas, bem como dos tempo de processamento de cada tarefa. Em termos de recursos humanos necessários, calculou-se os *FTE* atuais com base nos tempos anteriormente definidos.

Adicionalmente, fez-se a grupagem de todos os sistemas informáticos ou manuais utilizados em cada uma das tarefas, de forma a permitir a análise dos diferentes recursos digitais e manuais, e quais os que podem ser possíveis de eliminar.

## 4. ANÁLISE DAS FASES DE IMPLEMENTAÇÃO

A implementação da filosofia *lean banking* na harmonização de *claims* começa por uma análise operacional, o diagnóstico, com o intuito de recolher o máximo de informação de cada uma das equipas. Com os dados recolhidos procede-se ao desenvolvimento da ferramenta visual *SIPOC*, para perceber de maneira prática e intuitiva as etapas principais do processo, bem como pontos importantes que o compõem, como o *scope*, os pontos de início e de fim, e todas as atividades envolvidas, os *inputs e outputs*.

Numa segunda fase, para fazer o retrato do estado atual “*as is*” procede-se à tentativa de mapear o processo da forma mais eficaz possível, com recurso ao *VSM*, o que permite a identificação dos diferentes tipos de desperdícios em cada um dos processos, bem como compreender os volumes de *claims* processadas numa base diária.

Analisada de forma crítica a etapa anterior, define-se em conjunto com as diferentes equipas e suas chefias qual o melhor processo “*to be*”, ou seja, o processo que se pretende após análise, mitigando os principais desperdícios. Além disso, procede-se a um trabalho conjunto na definição do plano de ação. Esta etapa exige a identificação das diferenças entre as tarefas das três equipas que processam *claims*, bem como a análise dos *KPI's* que farão sentido no futuro.

A fase de comunicação e competências compreende o desenvolvimento da matriz de competências bem como o desenvolvimento do plano de formação para permitir uma boa adaptação dos colaboradores à nova realidade pretendida.

Finalmente procede-se à retirada das conclusões do projeto. Em conjunto com a administração existe a tentativa de fazer união das equipas numa só e de perceber qual a melhor forma de estruturar a nova organização. Além disso, percebe-se o que influenciou de forma positiva e negativa o projeto, incluindo fatores que influenciaram momentos das fases de desenvolvimento.

Na Figura 3 demonstra-se a *timeline* do projeto. O momento de acompanhamento de resultados não foi acompanhado pois será realizado numa fase posterior, aquando da junção das equipas e depois de as funções estarem bem estruturadas e encaminhadas para cada colaborador.

## Claims Harmonization | HIGH LEVEL PLAN



Figura 3 - Planeamento das fases de implementação

Fonte: Equipa de *Continuous Improvement*

### 4.1. SIPOC

O diagrama *SIPOC* permite esquematizar e categorizar as diferentes variáveis intervenientes no fluxo. Neste caso específico, representado na figura 4, as variáveis controláveis internamente dominam, pelo que se revelam críticas para o desenvolvimento do processo desejado. Esta ferramenta permite entender os elementos envolvidos no sistema, que cruza funções, pessoas e ajuda a vincular as entradas, etapas do processo e saídas geradas para a satisfação do cliente, construindo um entendimento comum – base para a melhoria contínua.

#### CLAIMS HARMONIZATION | SIPOC + VARIABLES

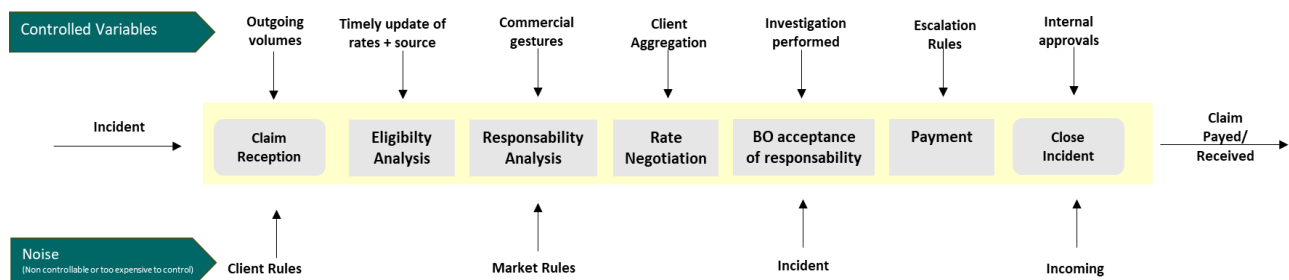


Figura 4 – Aplicação do SIPOC ao fluxo de processamento de *claims*

Fonte: Equipa de *Continuous Improvement*

Realizada a análise, existem variáveis incontrolláveis internamente, no entanto há um número maior que dependem do processo, onde poderá haver intervenção para melhoria dos processos. Otimizando o processamento de *outgoing* para aumentar o volume, fazer uma atualização diária das taxas, comunicar investigações anteriores, e melhorar a rapidez das aprovações internas permitirá eliminar diversos tempos de espera que impactam negativamente o fluxo.

## 4.2. Estado “As Is”

O estado atual “as is” é a terminologia utilizada para descrever o processo desenvolvido com base nas funções atuais. Esta fase do estudo envolve a criação de um mapa que reflete todos os passos dos processos, quem é responsável pelas diferentes etapas e quanto tempo é necessário para cada uma. O mapa de processo atual, ou do fluxo, estabelece uma linha de pensamento base usada para determinar as mudanças que posteriormente melhorarão a eficácia e a produtividade do processo.

Neste sentido foram utilizadas diversas ferramentas de forma a permitir avançar com a informação recolhida para um planeamento futuro, detalhadas de seguida. Revela-se fundamental perceber os problemas atuais com recurso a ferramentas que permitam estruturar o projeto para atingir os objetivos.

### 4.2.1. Critical to Quality, Costs and Process - Tree

Tratando-se de um assunto delicado, o processamento de *claims* exige um poder negocial forte tanto do banco como do cliente, bem como uma investigação a fundo de forma a apurar as responsabilidades justamente. Neste sentido, a área em questão aborda três fatores com pontos críticos para o desempenho da função: qualidade do serviço, custos e desenvolvimento do processo. No Anexo B encontram-se as árvores de cada um destes fatores.

Dentro da qualidade do processo, existem cinco passos críticos na sua análise:

- ⇒ o *lead time*, o tempo decorrido entre o recebimento de uma *claim* e o seu término, que para ser elegível tem de se encontrar entre 30 a 60 dias;
- ⇒ o início da *claim*, que exige ser reconhecida e reportada até 60 dias depois do *settlement* da *trade*. Caso contrário, deixa de ser considerada;
- ⇒ a responsabilidade da investigação, se deverá ser feita diretamente pelo *front office*, *middle* ou *back office*;
- ⇒ o tempo do ato de pressionar a parte contrária a reagir/ avisos constantes, seja por *emails* enviados, por falta de informação para seguir a investigação ou por pagamentos em atraso;
- ⇒ o reconhecimento da responsabilidade, que tem de ser feito até 7 dias após o recebimento de uma *claim*.

No que toca a custos associados à operação, é crítico reduzir custos de forma a ter um valor líquido positivo. A solução passa por processar mais *claims outgoing* e receber menos *claims*

*incoming*, gerando assim uma diferença líquida positiva. De forma prática significa investigar cada vez mais *claims* que tenham imputada a responsabilidade à contra parte e evitar receber *claims* da responsabilidade interna.

Finalmente para o fluxo do processo, ainda que sem possibilidade de influência nestes aspetos por parte do banco, torna-se fundamental:

- ⇒ considerar as regras dos clientes e a regulamentação do mercado;
- ⇒ a definição de prioridades, percebendo quais as *claims* que possuem limites mais apertados de processamento;
- ⇒ a definição da responsabilidade da *claim*, especificamente ter atenção à investigação efetuada para não incorrer o banco a custos que não lhe pertencem;
- ⇒ a definição das taxas imputadas à *claim*, dado que atualmente a pesquisa das taxas a pagar e receber sobre a *claim* é feita numa base *online*, sem regras.

#### 4.2.2. Voz do Cliente e Voz do Colaborador

Até então, a opinião do cliente foi vista como a única variável de referência no que toca à qualidade do serviço. Apesar de, numa primeira perspetiva fazer todo o sentido, dado o cliente ser o objetivo principal de uma organização, percebe-se que, ao longo do tempo, a qualidade do serviço prestada ao cliente advém do colaborador. Assim, ter foco na opinião do colaborador, perceber a sua visão e atuar nesse sentido permite evoluir enquanto empresa focada na melhoria do processo, culminando numa prestação do serviço ao consumidor de elevada qualidade.

É neste sentido que a análise às opiniões dos clientes e dos colaboradores é realizada. De forma a perceber qual o impacto da desorganização das equipas, torna-se fulcral ouvir a opinião de ambas as partes, cliente e colaborador. No Anexo D encontram-se as opiniões de alguns clientes bem como colaboradores que fundamentam o descrito. Por questões de confidencialidade não é permitido identificar o cliente nem os respetivos nomes.

Por um lado, o cliente apercebe-se que não há processos estruturados, o que leva a falhas no serviço prestado. Adicionalmente, que diversas vezes a informação chega duplicada, como resultado leva à repetição de tarefas por elementos diferentes das equipas. É perceptível também que muitas *claims* são deixadas por esquecimento ou dificuldade de investigação, sendo que, não apurando responsabilidades, o banco pode estar a perder bastante valor assumindo a culpa sem essa ser a realidade. Um facto interessante revelado igualmente pelo cliente trata-se do cumprimento

das regras de mercado. É referido que o expectável é que as regras de mercado associadas à gestão de risco sejam cumpridas pelo banco e que tudo seja reportado. No Anexo C encontram-se as regras de mercado. Como resultado, analisados os volumes atuais, 67% dos incidentes que são investigados não são corretamente registados pelas equipas, nem com previsão de resolução, caindo no esquecimento e sem nenhum plano de ação elaborado.

Já do lado do colaborador, é notável a identificação de falta de estrutura no processo, da indefinição de responsabilidades, dos insuficientes sistemas informáticos que não permitem guardar a investigação feita, além do excessivo tempo despendido em troca de *emails* com os clientes de forma a apurar responsabilidades.

#### 4.2.3. *Comparação entre as equipas EQD Claims Lisbon, FX MM C&I – Interbank e Corporate, e Paris CIB Bonds Incidents*

De forma a perceber o posicionamento que cada equipa ocupa na função de processamento de *claims*, revela-se necessário analisar características das diferentes equipas a nível de parâmetros operacionais, numa perspetiva comparativa.

Dentro de várias variáveis possíveis, a análise incide sobre duas grandes áreas: numa primeira fase, um *overview* de volumes, tanto para *claims incoming* como *outgoing*. Posteriormente, a tentativa de perceber, dentro dos processos de cada equipa, quais aqueles que se revelam semelhantes, bem como quais são da responsabilidade de cada equipa.

A análise de volumes permite comparar as equipas a nível de volume diário de *claims* processadas, tempo de processamento e *lead time*, tanto em *incoming* como *outgoing*, como se pode ver na Tabela III. Existe uma discrepância entre as *claims* processadas por cada equipa. No que concerne a *incoming claims*, a *EQD Claims Lisbon* apresenta um tempo de processamento por unidade muito elevado, significando que ao nível de *incoming*, a investigação associada é muito mais morosa que nas restantes equipas. Já a equipa *Paris CIB Bonds Incidents* regista um *lead time* bastante superior, o que não lhe permite avançar com o processamento de novas *claims*, levando a um volume diário menor. Este *lead time* advém do tempo de resposta entre *emails* trocados pelo banco e a contra parte, incluindo o *chase*, termo associado aos constantes avisos à parte contrária.



As *outgoing claims* são aquelas que deveriam ter especial atenção pois poderão trazer lucros ao banco. Denota-se um volume muito baixo na equipa *Paris Bonds*, pois segundo afirmações dos próprios elementos, não têm tempo suficiente para conseguir investigar todas as *incoming*, e proceder da melhor forma perante o cliente, e ainda investigar *claims* onde o banco está a ser prejudicado pelo cliente, as *outgoing*. No Anexo E é possível verificar as tarefas adicionais de trabalho de cada uma das equipas, sendo importante ter em conta o número de pessoas que as constitui, como foi referido na organização das equipas.

Tabela III - Comparação entre volumes quantitativos nas equipas

### Claims Harmonization- Volumes overview

		EQD Lisbon	FX MM Claims	Paris Bonds
Incoming	Daily Volumes	2	8	1,6
	Processing Time (per unit)	233 min	31 minutes	54 minutes
	Lead Time	47 days	47 days	88 days
Outgoing	Daily Volumes	9	11	0,4 (16 potential)
	Processing Time (per unit)	57 minutes	17 minutes	....
	Lead Time	22 days	46 days	35 days

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.2.4. VSM – Mapa de Fluxo de Valor

Depois de uma análise extensa aos volumes das equipas, faz sentido perceber o mapa de fluxo de valor de *incoming* e *outgoing*, ou seja, desde que recebem uma *claim* até que a finalizam, com a decisão. Para tal, a realização dos *workshops* com as equipas culmina num mapeamento de cada um dos processos, permitindo distinguir as diferenças e os desperdícios identificados em cada fluxo. De forma sumariada, e para que seja possível a uniformização das tarefas, a Figura 5 mostra o processo atual pelo qual as equipas estruturam a análise. No Anexo F é possível verificar quais as etapas do processo que cada uma das equipas faz e não faz. Adicionalmente, com recurso ao acompanhamento dos colaboradores *on the job*, foi possível obter os *lead time* bem como os tempos da operação, e os tempos de espera.

Numa *claim incoming*, depois de recebida, procede-se à elegibilidade, segundo o critério de tempo desde que a liquidação foi feita (*settlement*). Caso seja elegível, passa-se à análise de responsabilidades, ou seja se a reclamação feita é culpa do banco ou não, por motivos de liquidação tardia, como exemplo. Se o banco assumir a responsabilidade, é negociado o preço com base em

taxas variáveis do dia, onde não existe uma fonte *standard*. Há depois o procedimento de aceitação pelo *back office*, pagamento e fecho do incidente. O valor de *first time yeld* de 3% demonstra que as *claims* percorrem os mesmos passos vezes sem conta até que sejam concluídas, com troca de *emails* consecutivas, levando a que apenas 3% passem pelo processo inicial de investigação uma só vez.

Já uma *claim outgoing* sofre um processo parecido ao anterior, sendo que numa perspetiva inversa. O banco notifica a contraparte da falha de receção de uma *trade*, é feita a investigação pela contra parte e caso a mesma assuma responsabilidades pela falha, existe um processo de negociação entre as partes, pagamento e fecho. 90% de *first time yeld* justifica-se pelo facto de as poucas *outgoing* processadas apenas serem investigadas uma só vez e o cliente assumir a responsabilidade de pagar.

Para obter os valores de *FTY* procedeu-se à análise dos volumes de *claims* processadas pelas equipas, analisou-se o peso que cada uma tem no total de trabalho e quantas vezes é feita a análise de cada *claim*. Sempre que existe uma nova informação ou atualização, a *claim* é revista e portanto deixa de contar para as que sofrem o processo uma única vez.

Na Figura 5 descreve-se o processo sumarizado. Com recurso ao Anexo F, é possível analisar todas as etapas do processo, e perceber que passos as equipas fazem e quais não fazem.

### Claims Harmonization- Process Mapping Summary

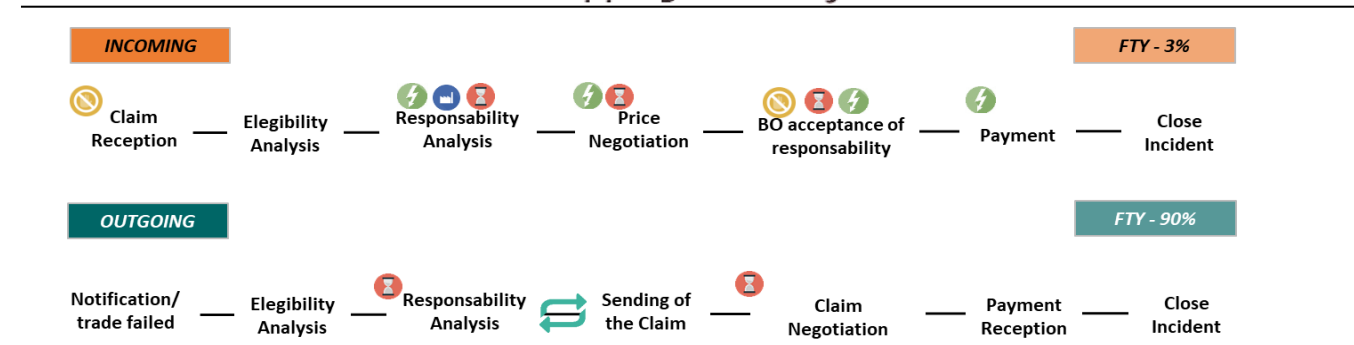


Figura 5 - Mapeamento do processo sumarizado

Fonte: Equipa de *Continuous Improvement*

#### 4.2.5. Identificação dos desperdícios

Feito o mapeamento dos diferentes processos, permite-se assim, em conjunto com a equipa, a identificação de desperdícios nas diferentes etapas do processo. Os desperdícios analisados

focam-se no fluxo de processamento de *incoming* pois são é o fluxo mais afetado por diferentes desperdícios, impactando negativamente o *lead time* como se percebeu pela Tabela II.






Dentro do mapa de cadeia de valor do processo, analisa-se numa primeira fase ciclos de erro. Os ciclos de erro, identificados no Anexo G, são falhas na operação que contêm os desperdícios e que se repetem ao longo do processo. Quer isto dizer que, em certo momento, a operação falha por questões alheias, definidas ao acaso pelos colaboradores, detalhadas de seguida:

- ⇒ Ciclo de Erro 1: avaliando o processo por passos, a primeira questão prende-se com a fase inicial da elegibilidade. As equipas enviam um *email* à contraparte (cliente) pedindo os *emails* relativos ao *settlement* da *trade*. Após recebimento da informação, é feita a decisão;
- ⇒ Ciclo de Erro 2: caso a *trade* não seja reconhecida, com os *emails* enviados pela contraparte, é de novo trocado *email* com a contraparte rejeitando a informação enviada inicialmente;
- ⇒ Ciclo de Erro 3: depois de investigada ao pormenor, mais um *email* é enviado à contraparte no sentido de pedir provas concretas do *settlement* da *trade*, de forma a atualizar a base de dados e calcular uma taxa de negociação para o pagamento;
- ⇒ Ciclo de Erro 4: caso a informação mais detalhada do cliente não seja inicialmente aceite, é enviado um *email* para o *back office* para assumir a responsabilidade do acordo. A investigação mais profunda volta a ser realizada;
- ⇒ Ciclo de Erro 5: caso o *back office* recuse, envia-se de novo rejeição ao cliente com novos argumentos, havendo constante troca de *emails*. Caso o *back office* assuma a responsabilidade interna, necessita de ser aprovada por dois elementos distintos e assinada;
- ⇒ Ciclo de Erro 6: caso a *claim* seja responsabilidade interna, segue para pagamento. É necessário efetuar *scan* da ficha de pagamento, e enviar para o *manager*, fazendo impressão dos documentos, levando a trabalho manual excessivo. Além disso, é necessário aguardar pela assinatura do *manager*;
- ⇒ Ciclo de Erro 7: Depois de enviado o documento comprovativo de pagamento ao cliente, é necessária resposta por parte do mesmo com confirmação de recebimento. Caso a resposta não chegue, são feitos contactos insistentes com a atualização da informação ao cliente.

Depois de agrupados os erros numa visão macro, no percorrer do processo, procede-se então especificamente à identificação dos desperdícios. Na Tabela IV são apresentados os desperdícios identificados por tipo: transporte, processamento excessivo, tempo de espera, defeitos e trabalho duplicado. Dentro de cada tipo descrevem-se exemplos justificativos. Os desperdícios foram

identificados conjuntamente com as equipas, bem como posteriormente validados, aquando do final do mapeamento do processo e melhor compreensão do mesmo.

Tabela IV - Identificação e descrição de desperdícios

Desperdício	Número de Ocorrências	Consequências
<b>Transporte</b>	 Sempre que há um pagamento de <i>claim</i>	1. Impressão dos papéis pagamento
<b>Processamento Inadequado</b>		1. Quando a responsabilidade da <i>claim</i> é do <i>Back Office</i> , é necessário o reconhecimento da <i>claim</i> ser feito duplamente
<b>Esperas</b>	 Atrasos relacionados com interações entre <i>Back Office</i>	1. O <i>Back Office</i> necessita de fazer investigação "para a frente e para trás" para aceitar a responsabilidade interna e assinar, criando atrasos 2. A contra parte necessita de fazer <i>chase</i> consecutivamente para que o banco aceite o recebimento de uma <i>claim outgoing</i> , provocando atrasos no recebimento do pagamento.
<b>Defeitos</b>		1. Integração manual de diferentes volumes num único documento. Mesmo com o desenvolvimento de sistemas digitais, a equipa ainda tem de juntar o arquivo e limpar os dados. Depois envia para a equipa responsável pela plataforma para serem importados. 2. O processo de investigação não tem um responsável formal. Tipicamente é feita pelo <i>Back Office</i> relacionada ao incidente por solicitação e depois a equipa de <i>claims</i> revê e valida a investigação. No entanto o <i>Back Office</i> não adiciona as informações investigadas à ferramenta digital durante o processo de investigação 3. A contra parte é contactada mais que uma vez ao longo do processo para recolher dados sobre o mercado e as taxas de negociação 4. Não é claro o valor acrescentado ao processo da investigação realizada e responsabilidade assumida pelo <i>Back Office</i> pois a equipa de <i>claims</i> necessita de rever de novo
<b>Sobreprodução</b>		1. A equipa de <i>claims</i> faz uma investigação inicial para ver se é possível iniciar uma <i>outgoing</i> . Se sim, envia ao <i>Back Office</i> solicitando a avaliação da responsabilidade - essa solicitação é feita por um relatório semanal e não inclui as informações da investigação, pelo que obriga o <i>Back Office</i> a investigar novamente para assumir ou não a responsabilidade.

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.2.6. Diagrama de Ishikawa

Na perspetiva de estruturar o raciocínio de forma a trabalhar num processo *standard* para as equipas, o diagrama de causa-efeito permite identificar causas que levam a um determinado problema. Visto o processo não estar conforme o desejável, analisar as causas atuais para um problema comum permite identificar pontos chave de melhoria.

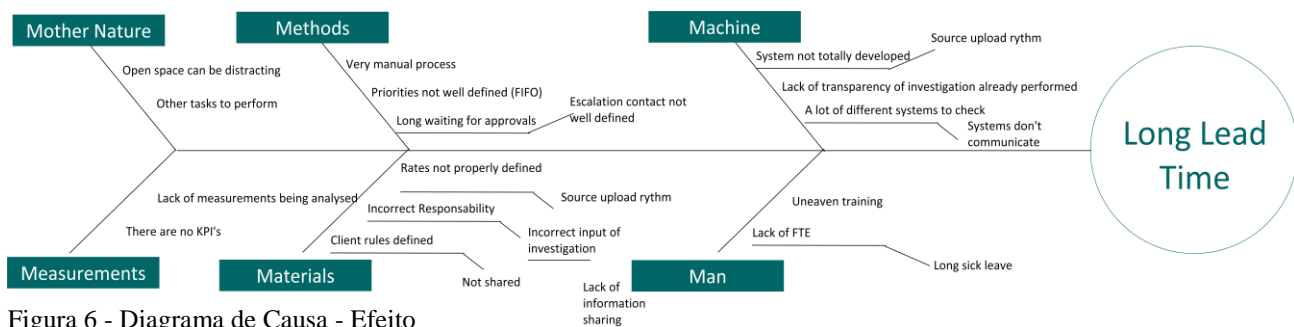


Figura 6 - Diagrama de Causa - Efeito

Fonte: Equipa de *Continuous Improvement*

De forma a perceber quais os fatores que impactam o *lead time* do processo (causas), os efeitos foram analisados em seis áreas diferentes, identificadas na Figura 6: O meio ambiente; o método utilizado para executar o trabalho; as máquinas, que neste caso se refere aos sistemas utilizados e à falta de transparência; as medidas, que contrariamente se aplica pois o processo não

possui *KPI's* associados; os materiais que impactam o fluxo e a mão de obra, onde se identifica escassez e falta de formação adequada. Todas as causas identificadas provocam dificuldades em fechar incidentes de forma eficaz, pois levam a um longo *lead time* do processo.

Eliminando estes entraves do processo desejado, os problemas relatados ao longo do estudo desaparecerão e o processo tornar-se-á otimizado, permitindo tornar o fluxo mais rápido e eficiente.

### 4.3. Estado “To Be”

Aquando do início do projeto, o objetivo passava por harmonizar o processamento de *claims*, atingindo o fluxo *standard* ideal, que levaria a que todas as equipas realizassem o processo de forma igual, e com recurso às mesmas ferramentas e relatórios.

No decorrer do projeto, e após reuniões de discussão das etapas do projeto com os *managers* das equipas, percebeu-se que um dos grandes problemas não seria eliminado, a repetição de trabalho. Especificamente, apesar do processo ser harmonizado, continuaria a existir triplicação de tarefas, pelas três diferentes equipas. Assim, percebe-se que, além de um fluxo *standard*, o mais correto passa pela junção das equipas, de forma a alocar os elementos a cada área do processo. Consegue-se assim especializar as pessoas numa parte específica e por isso aumentar a eficiência, sob a mesma chefia. Para perceber o que se torna crítico para o sucesso do serviço prestado ao cliente, faz sentido analisar o que se ambiciona como sendo pontos críticos para a qualidade do processo, representado na Figura 7.

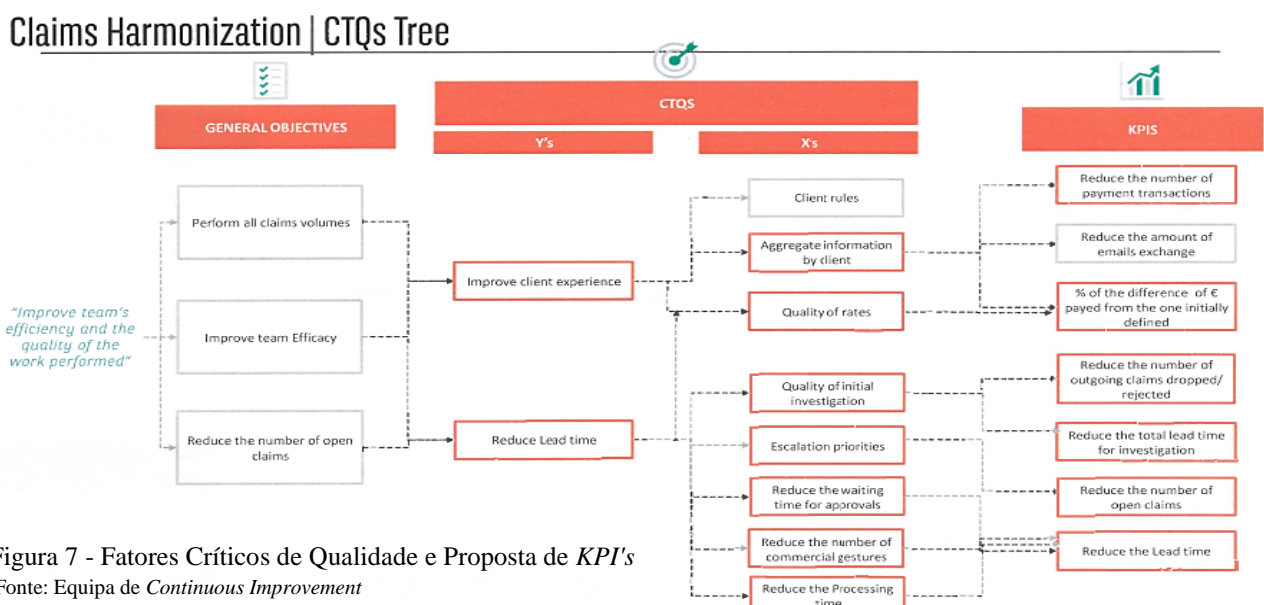


Figura 7 - Fatores Críticos de Qualidade e Proposta de *KPI's*

Fonte: Equipa de Continuous Improvement

Desta forma, pretende-se desenvolver um fluxo único que cumpra os requisitos necessários à prestação de um serviço de qualidade ao cliente, melhorando a sua experiência com o banco.

Os objetivos gerais passam por processar um maior volume de *claims* numa base diária, associada a melhoria da eficiência do processo e, conseqüentemente, da equipa. Assim, é possível reduzir o número de *claims* em processamento, diminuir o *lead time* e aumentar a produtividade.

No sentido de permitir medir a produtividade do processo e a sua eficácia, pretende-se introduzir um leque de *KPI's*. O desenho do novo fluxo *standard* baseia-se assim numa tentativa de reduzir o número de transações a pagar, reduzir o número total de *emails* trocados e do preço a pagar após negociações de taxas. Além disso, aumentar o processamento de *outgoing*, não permitindo que sejam esquecidas. Relativamente ao tempo despendido, pretende-se diminuir o tempo gasto na investigação, com a especialização de parte da equipa nesta vertente, o que levará à redução do *lead time* e do volume de *claims* por fechar.

No Anexo H encontra-se o novo mapa de fluxo de valor que incorpora tanto processamento de *claims ingoing* como *outgoing*. O resultado final permite uniformizar todos os passos num processo contínuo, eliminando repetição de tarefas e tempos de espera desnecessários. Ademais, permite que a equipa seja apenas uma, e que cada área se divida por tarefa. O nível de especialização de cada colaborador passará a incidir numa parte do processo, contrariamente ao que acontece atualmente, onde as três equipas processam a *claim* por inteiro. Pretende-se que os elementos da nova equipa estruturada sejam formados particularmente em três áreas: parte da equipa em investigação de *claims* (elegibilidade e responsabilidade), parte da equipa em negociação e a restante em recebimentos e pagamentos.

Conjuntamente com a administração, o processo definido será implementado, obrigando à junção das equipas. No momento de término do projeto fica ainda a faltar a alocação das restantes tarefas aos elementos da equipa, que foram referidas anteriormente como parte do *scope* de funções.

A proposta apresentada foi discutida num segundo *workshop*, desta vez juntando todas as equipas num momento único, de forma a validar a viabilidade do novo fluxo e estrutura de equipa. No Anexo I são apresentadas fotografias que evidenciam os resultados do *workshop*.

## 5. CONCLUSÕES

A implementação *lean* constitui um meio que visa gerar benefícios tangíveis e duradouros que maximizem a eficácia e eficiência operacional de uma organização, culminando num ganho de vantagem competitiva.

Perante esta conjuntura, foi desenvolvido o presente TFM com a finalidade de analisar a aplicação de conceitos e ferramentas *lean* no setor bancário, com especial incidência no *back office*, e aferir a sua viabilidade como meio sustentável de capacitação do desempenho de processos.

Analisando criticamente o processo desenvolvido ao longo dos últimos meses com as diferentes equipas, o resultado revela-se, de forma geral positivo. O início do projeto partiu da vontade de um dos *managers* desenvolver um fluxo *standard* para que todas as equipas seguissem o mesmo caminho. A forma de trabalhar de cada um dos elementos partiu das diferentes formações que tiveram, o que levou a uma desigual adaptação à realidade do trabalho. Ademais, as equipas eram chefiadas por um *team leader* que, apesar de mais anos no setor da banca, passou pelo mesmo período de formação dos restantes elementos. O desenvolvimento do projeto dificultou-se pois as equipas tiveram um período de formação restrito, levando a diferentes categorizações, relatórios entre as mesmas e distintos procedimentos. Ademais, a definição de prioridades não tinha regras.

Denota-se que o recurso à abordagem *lean* para simplificação das tarefas de *back office* favorece o acréscimo de valor ao contribuir para a identificação de desperdícios e subaproveitamento de recursos. Propicia o reconhecimento de oportunidades de inovação, fundamentais para a redução de *gaps* face a outros *players*. Contudo, durante o projeto, a apreensão dos principais constrangimentos e expectativas dos clientes foi realizada de forma indireta, tendo-se por base o testemunho dos colaboradores e clientes. Tem-se que, explorando de forma mais próxima e fiel o parecer dos clientes, poder-se-iam conceber soluções de maior pertinência que promovessem de forma mais efetiva uma vantagem competitiva sustentável.

A eliminação de desperdícios é um dos princípios mais notórios do paradigma *lean*. Durante a análise do fluxo de processamento de *claims*, a abordagem *lean* empregue, suportada pelo mapeamento do fluxo de valor do estado atual, propiciou não só deteção de desperdícios mas também a identificação das suas principais fontes.

Ademais, concluiu-se que os fatores críticos para a garantia da qualidade no desenvolvimento do novo mapa de fluxo de valor para corresponder ao cliente foram a qualidade

da investigação inicial, a fonte das taxas de negociação, a informação agregada do cliente e as prioridades definidas para o processamento das *claims*. No Anexo J encontra-se o desenvolvimento da Função da Qualidade (ferramenta QFD), onde se ponderou os fatores consoante a sua relevância.

Considerando todas as vertentes de análise, pode concluir-se que a aplicação de conceitos e ferramentas *lean* poderá efetivamente contribuir para a melhoria dos processos de uma instituição bancária. O resultado do estudo permite aos gestores bancários uma perceção de como a aplicação do *lean* pode melhorar os seus processos. Contudo, para assegurar uma verdadeira instituição bancária *lean*, exige-se a prossecução de casos de estudo e investigações neste âmbito, visando o desenvolvimento de abordagens holísticas que permitam dar resposta aos diferentes desafios levantados no decorrer deste estudo e que possam servir de referência para a disseminação do *lean banking*. Deve-se realçar que estas conclusões não são generalizáveis, apenas se aplicam à abordagem empregue e à instituição, e respetivas características específicas, na qual foi conduzido este estudo.

### 5.1. *Limitações ao Estudo e Recomendações Futuras*

As principais limitações ao desenvolvimento do estudo foram: a impossibilidade de acompanhamento do projeto no seu todo; a tomada de decisão descentralizada; a falta de tempo por parte das equipas bem, como a sua localização em edifícios diferentes; a falta de *procedures*, a falta de transparência na cadeia de valor do processo; a adaptação da equipa de implementação do projeto à granularidade do processo, dificultando o seu mapeamento, bem como avaliação do mesmo sem existência de *KPI's*. Ademais, o projeto que serviu de base ocorreu na fase final do emprego da autora. Como tal, não houve possibilidade do acompanhamento da sua fase final, que permitiria obter uma maior assimilação do seu impacto e como tal, retirar conclusões com maior fundamento.

O desenvolvimento de um único estudo é insuficiente para generalizar os resultados. Como tal, para trabalhos futuros na organização propõe-se o desenvolvimento de múltiplos casos de estudo, nos quais primariamente deverá ser dada continuidade à análise do impacto e monitorização dos resultados. Seria ainda importante desenvolver casos de estudo que incidissem sobre o programa de melhoria contínua empregue em *front office*, o programa *Kaizen* e analisar como as duas abordagens aplicadas, em *front* e *back office*, poderiam ser integradas viabilizando transformações *lean end-to-end* no *BNP Paribas*.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arfmann, D. & Barbe, G. (2014). The value of lean in the service sector: a critique of theory & practice. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2).
- Asefeso, A. (2014). *Lean Banking*. Swidon, UK, AA Global Sourcing Ltd.
- Atkinson, P. (2010). Lean is a Cultural Issue, *Management Services*, 54(2), 35-41.
- Babin, P. & Greenwood A. (2011). Discretely evaluating complex systems: simulation is a valuable tool for lean Six Sigma. *Industrial Engineer. Gale Academic Onefile*, 43(1), 34-38.
- Bhasin, S. & Burcher, P. (2006). Lean viewed as a philosophy, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(1), 56-72.
- Borlotti, T., Boscari, S., & Danese, P. (2015). Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. *Int. J. Production Economics*, 160, 182-201.
- Brenig-Jones, M. & Dowdall, J. (2018). *Lean six sigma for leaders : a practical guide for leaders to transform the way they run their organisation*. Chichester, West Sussex: Wiley.
- Canel, C., Rosen, D., & Anderson, E. (2000). Just-in-time is not just for manufacturing: a service perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 100(2), 51-60.
- Čiarnienė, R., & Vienažindienė, M. (2012). Lean Manufacturing: Theory and Practice. *Economics & Management*, 17(2), 726-732.
- Dabhilkar, M. & Åhlström, P. (2013). Converging production models: the STS versus lean production debate revisited. *International Journal of Operations & Production Management*, 33 (8), 1019-1039.
- D'Andreamatteo, A., Ianni, L., Lega, F., & Sargiacomo, M. (2015). Lean in healthcare: A comprehensive review. *Health Policy*, 119(9), 1187-1209.

- Danese, P., Manfe, V., & Romano, P. (2018). A Systematic Literature Review on Recent Lean Research: State-of-the-art and Future Directions. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 579-605.
- Darmawan, H., Hasibuan, S. & Hardi-Purba, H. (2018). Application of Kaizen Concept with 8 Steps PDCA to Reduce in Line Defect at Pasting Process: A Case Study in Automotive Battery. *Internacional Journal of Advances in Scientific Research and Engineering*, 4(8), 97–107.
- Decker, W. & Stead, L. (2008). Application of lean thinking in health care: a role in emergency departments globally. *International Journal of Emergency Medicine*, 1(3), 161-162.
- Fourie, C. (2007). Application of lean manufacturing principles to the financial services sector. Disponível em [http://www.academia.edu/754086/Application\\_of\\_Lean\\_Manufacturing\\_Principles\\_to\\_the\\_Financial\\_Services\\_Sector](http://www.academia.edu/754086/Application_of_Lean_Manufacturing_Principles_to_the_Financial_Services_Sector). Consultado a 10 de julho de 2019.
- Ganhão, F. N. & Pereira, A. (1992). *A gestão da qualidade, como implementá-la na empresa*. Biblioteca de Gestao Moderna, Editorial Presença.
- Hatzakis, E. D., Nair, S. K., & Pinedo, M. L. (2010). Operations in Financial Services - An Overview. *Production and Operations Management*, 19(6), 633-664.
- Hines P., Rich N., Bicheno J., Brunt D., Taylor D., Butterworth C. & Sullivan J. (1998). Value stream management. *The International Journal of Logistics Management*, 9(1), 25-42.
- Institute for Healthcare Improvement (2004). Process Analysis Tools – Cause and Effect Diagram. Disponível em [http://www.sfhp.org/files/providers/incentive\\_programs/Q1/IHICauseandEffectDiagram](http://www.sfhp.org/files/providers/incentive_programs/Q1/IHICauseandEffectDiagram). Consultado a 7 de Setembro de 2019
- Janice & Xuyi. (2015). Lean Banking: Is it a “Must” for Traditional Banks? Disponível em <https://sleekbanking.wordpress.com/2015/08/21/lean-banking-is-it-a-must-for-traditional-banks/>. Consultado a 17 de Setembro de 2019.

- Javalgi, G., Gross, A.C., Benoy, W. and Granot, E. (2011). Assessing competitive advantage of emerging markets in knowledge intensive business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(3),171–180.
- Jiménez-Zarco, A.I., Martínez-Ruiz, M.P. & Izquierdo-Yusta, A. (2011). Key service innovation drivers in the tourism sector: empirical evidence and managerial implications. *Service Business*, 5(4), 339–360.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Journal of Japanese Society for Quality Control* . 14(2), 39-48
- Ladani, J., Das, D., Cartwright, L., Yenknner, R. & Razmi, J. (2006). Implementation of Six Sigma quality system in Celestica with practical examples. *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, 2(1), 69.
- Lathin, D. (2001) Lean manufacturing. *American Society for Quality Journal*, 12, 2-9.
- Leite, H. & Vieira, G. (2015). Lean philosophy and its applications in the service industry: a review of the current knowledge. *Production*, 25(3), 529-541.
- Liker, J. K., & Morgan, J. M. (2006). The Toyota Way in Services: The Case of Lean Product Development. *Academy of Management Perspectives*, 20, 5-20.
- Lopes, N. M. (2010). Os novos desafios das redes sociais. Disponível em [https://www.bancocarregosa.com/fotos/noticias/interface\\_banca-seguros\\_de\\_marco\\_2010\\_com\\_entrevista\\_a\\_pedro\\_duarte\\_632051de7f95b44f2.pdf](https://www.bancocarregosa.com/fotos/noticias/interface_banca-seguros_de_marco_2010_com_entrevista_a_pedro_duarte_632051de7f95b44f2.pdf). Consultado a 22 de Agosto de 2019.
- Lovelle, J. (2001). Mapping the Value Stream – Use Value-Stream Mapping to Reveal the Benefits of Lean manufacturing. *IIE solutions*, 33(2), 26-33.
- Mathews, A., & Muguntharajan, A. (2011). Design with a Purpose: An international bank turns to lean. *Banker Middle East*, 146, 36.

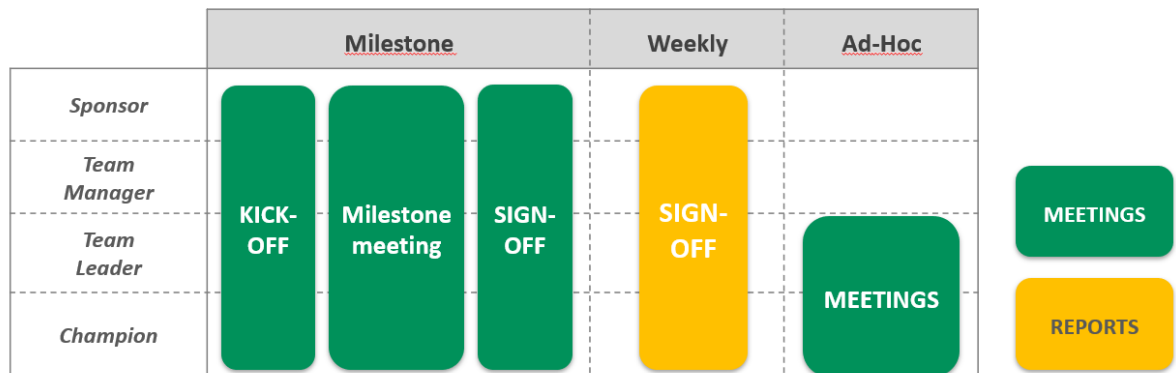
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: revista de educação*, 2(2), 49-65.
- Mishra, P. & Kumar Sharma, R. (2014). A hybrid framework based on SIPOC and Six Sigma DMAIC for improving process dimensions in supply chain network. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(5), 522–546.
- Nolan, T., Resar, R., Haraden, C. & Griffin, A. (2004). *Improving the Reliability of Health Care*. IHI Innovation Series white paper. Boston : Institute for Healthcare Improvement
- Oppenheim, B. & Felbur, M. (2015). *Lean for Banks: Improving Quality, Productivity, and Morale in Financial Offices*. Disponível em <https://www.crcpress.com/Lean-for-Banks-Improving-Quality-Productivity-and-Morale-in-Financial/Oppenheim-Felbur/p/book/9781482260847>. Consultado a 19 de Julho de 2019.
- Oppenheim, B. & Felbur, M. (2015). *Lean for banks: Improving Quality, Productivity, and Morale in Financial Offices*. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group. 1 (1).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988) SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- Pascal, D. (2008). *Produção Lean Simplificada*. Porto Alegre. Editora Bookman.
- Pinto, J. (2014). *Pensamento Lean - A filosofia das organizações vencedoras*. Lisboa, Portugal: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Pwc. (2012). *Lean forward or fall back: How applying lean principles can improve the finance function*. PwC, USA
- Roland Berger Consultants. (2015). Desafios emergentes no sistema financeiro. *Jornal de Negócios*. Disponível em [http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/roland\\_berger\\_consultants/detalhe/desafios\\_emergentes\\_no\\_sistema\\_financeiro.html](http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/roland_berger_consultants/detalhe/desafios_emergentes_no_sistema_financeiro.html). Consultado a 31 de Setembro de 2019.
- Sayer, N. & Williams, B. (2007). *Lean for Dummies*. Indiana: Wiley Publishing.

- Seraphim, E., Silva, Í., & Agostinho, O. (2010). Lean Office in health militar organizations: case study in the health center of Campinas. *Gest. Prod., São Carlos*, 17(2), 389-405.
- Serrat, O. (2010). *The Five Whys Technique*. Washington, DC: Asian Development Bank.
- Seth, D. & Gupta, V. (2005). Application of value stream mapping for lean operations and cycle time reduction: an Indian case study. *Production Planning & Control*, 16(1), 44–59.
- Shah, R. & Ward, P. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 21 (2), 129-149.
- Six Sigma Academy. (2016). *The black belt memory jogger : a pocket guide for six sigma DMAIC success*. Methuen, Ma: Goal/Qpc.
- Strategos. (2006). *A brief history of Lean: Just-In-Time, Toyota Production System & Lean Manufacturing*. Disponível em [http://www.strategosinc.com/just\\_in\\_time.htm](http://www.strategosinc.com/just_in_time.htm). Consultado a 5 de Junho de 2019.
- Suarez-Barraza, M. F., Smith, T., & Dahlgaard-Park, S. M. (2009). Lean-kaizen public service: an empirical approach in Spanish local governments. *The TQM Journal*, 21(2), 143-167.
- Suarez-Barraza, M., Smith, T. & Dahlgaard-Park, S. (2012). Lean Service: A literature analysis and classification. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(4), 359-380.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The Machine That Changed the World*. New York, Rawson Associates.
- Womack, J.P. & Jones, D.T. (1996) *Lean Thinking - Banish Waste and Create Wealth in your Corporation*, New york: Free Press, 15-90
- Womack, J.P. and Jones, D.T. (2003) *Lean Thinking*. Free Press, New York.
- World Retail Banking Report. Capgemini and Efma, 2015. Disponível em <http://www.capgemini.com/thought-leadership/world-retail-banking.report-2015>. Consultado a 18 Agosto de 2019.

## ANEXOS

### ANEXO A: Plano de Comunicação

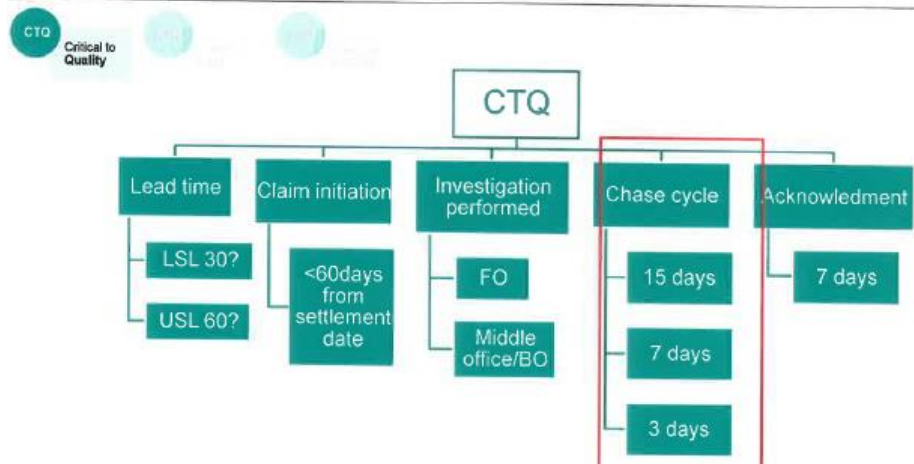
## Claims Harmonization | COMMUNICATION PLAN



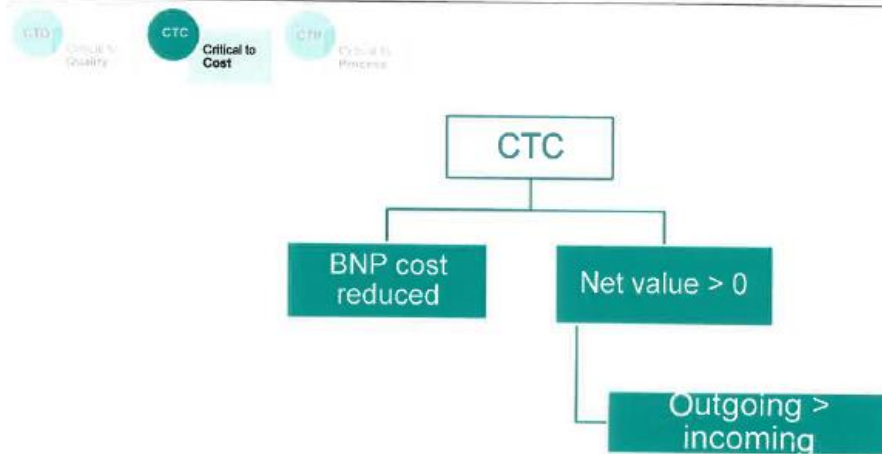
All the meetings planned are organized or have the participation of the Project Leader

ANEXO B: *Critical to Tree*

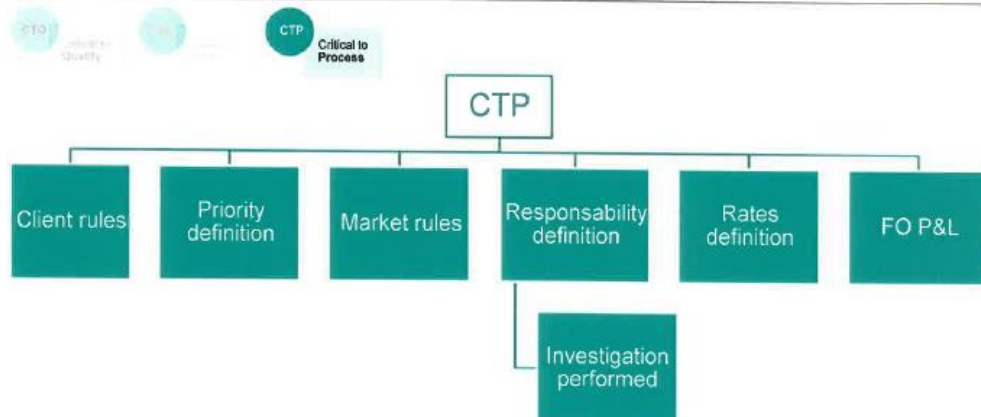
## Claims Harmonization



## Claims Harmonization



## Claims Harmonization





## ANEXO C: Regras da Atividade no Mercado

Claims Harmonization- **ACTIVITY RULES**

Product	Minimum threshold	Activity					
		Settlement	Start of Claim	Claim acknowledge	Claim agreement/rejection	Claim refusal	Payment or Reclamation
ISDA	500 USD	DAY 0	Until 60 <sup>th</sup> day	Until 75 <sup>th</sup> day	Until 75 <sup>th</sup> day	Until 90 <sup>th</sup> day. 15 day cycle until claim is mutually agreed or reject.	Until 105 <sup>th</sup> day
ISITC	500 USD	DAY 0	Until 60 <sup>th</sup> day	Until 67 <sup>th</sup> day	Until 67 <sup>th</sup> day	Until 77 <sup>th</sup> day	Until 90 <sup>th</sup> day
ICMA	100 USD	DAY 0	Until 30 <sup>th</sup> day	Not specified	Not specified	Not specified	Not specified
JSDA	500 USD	DAY 0	Until 10th business day of the month following the settlement date.	Not specified	Not specified	Not specified	Until the last day of the month Claim started
TMPG	500 USD	DAY 0	Until 10th business day of the month following the settlement date.	Not specified	Not specified	Not specified	Until the last day of the month Claim started

Claims Harmonization- **ACTIVITY RULES**

GMO EMEA Claim  
Guidelines  
(Veronique)

Guideline	ISDA	ISITC	ICMA	JSDA	TMPG
PRODUCTS	OTC	EQD, BONDS, FX MM	All claims in the event of settlements failure		US
TEAM					
Minimum claim threshold	500 USD / 400 EUR	500 USD / 400 EUR	100 USD	500 USD / 400 EUR	xxx
Initial claim submission	60 days of settlement day	60 days from settlement day;	30 days calendar from settlement day	30 days of settlement day	: by the 10th business day following the month in which the delivery failure is resolved
Initial claim acknowledgement & agreement / rejection	15 days of receipt initial claim	within 7 days of claim receipt	not specified	within 10 days of the month following the settlement date	xxx
Claim refusal (if rejected)	within 15 days of receipt of claim rejection; 15 days cycle will continue until claim is mutually agreed or rejected	within 10 days of rejection notification	not specified		
Claim settlement	No later than 30 days from claim agreement	Within 90 days from settlement day;	not specified		No later than the last business day of month in which the claim was initiated.
Rates calculation	Compensation of any costs, actual or implied	not specified	Compensation of any loss from the date of presentation of securities until the date of settlement		
Claim calculations and compensation rates		not specified			
Settlement methods	via wire instruction or back valuation	not specified	not specified		
Agregation of claims	Not specified	yes ( aggregate until exceed 500 USD ) - to be handled under bilateral agreement	not specified		
Netting of Interest claims	Netting permissible upon bilateral agreement	Netting permissible upon bilateral agreement	not specified	Netting permissible upon bilateral agreement	
Backvaluation	Yes	yes			



## ANEXO D: Voice of the Customer and Voice of the Employee

### VOE

#### Colaborador 1

- The process between the teams should be the same
- We should have 1 team to perform all scopes
- The claims team should not perform investigation
- We need to define the right commercial gestures to put in place

#### Colaborador 2

- File extraction from the system doesn't have all team scope volumes
- The way rates are being updated in calypso is currently inefficient and creates a lot of backlog and back and forth of emails ( 10 emails/ claim)
- xxx is a titanium client which is causing too much work – commercial gestures involved ( more than 2300 emails exchanged)

#### Colaborador 3

- The scope of the teams need to be well defined, where does the claim team process start and where does it end
- Why are we waiting for forecast to pay our clients ?
- Team is not currently performing the right prioritization of volumes -they prioritize high unit volumes over € volumes

#### Colaborador 4

- The systems doesn't allow us to save our investigations
- We don't have access/visibility to all information we would need to perform our scope
- We don't have a formal process for "outgoing claims"
- We spend a lot of time with emails back and forth with clients to accept

#### Colaborador 5

- We waste too much time performing some tasks ( reports, closing out of scope incidents) manually
- We are currently claiming internal clients when BNPP doesn't take any profit on it
- I don't impact FO
- We spend a lot of time in chases ( every 3 days) since we cannot close a claim without acceptance of CTPY

#### Colaborador 6

- Our main Goal is to be able to "close" the late settlements
- We don't perform our investigation with the goal of finding the responsibilities

#### Colaborador 7

- We cannot close the claims that are open for a long time without impacting the FO

### VOC

#### Cliente 1

- It would be good to centralize emails sent to FO – we receive too much emails with split information
- "COLS" process is not clear the value added for the team and also how they impact the P&L
- Claims process should NET the COLS and Claims

#### Cliente 2

- We send the information regarding the breaks in our accounts but we don't have, and we don't need to have any visibility on the outcome of the claim

#### Cliente 3

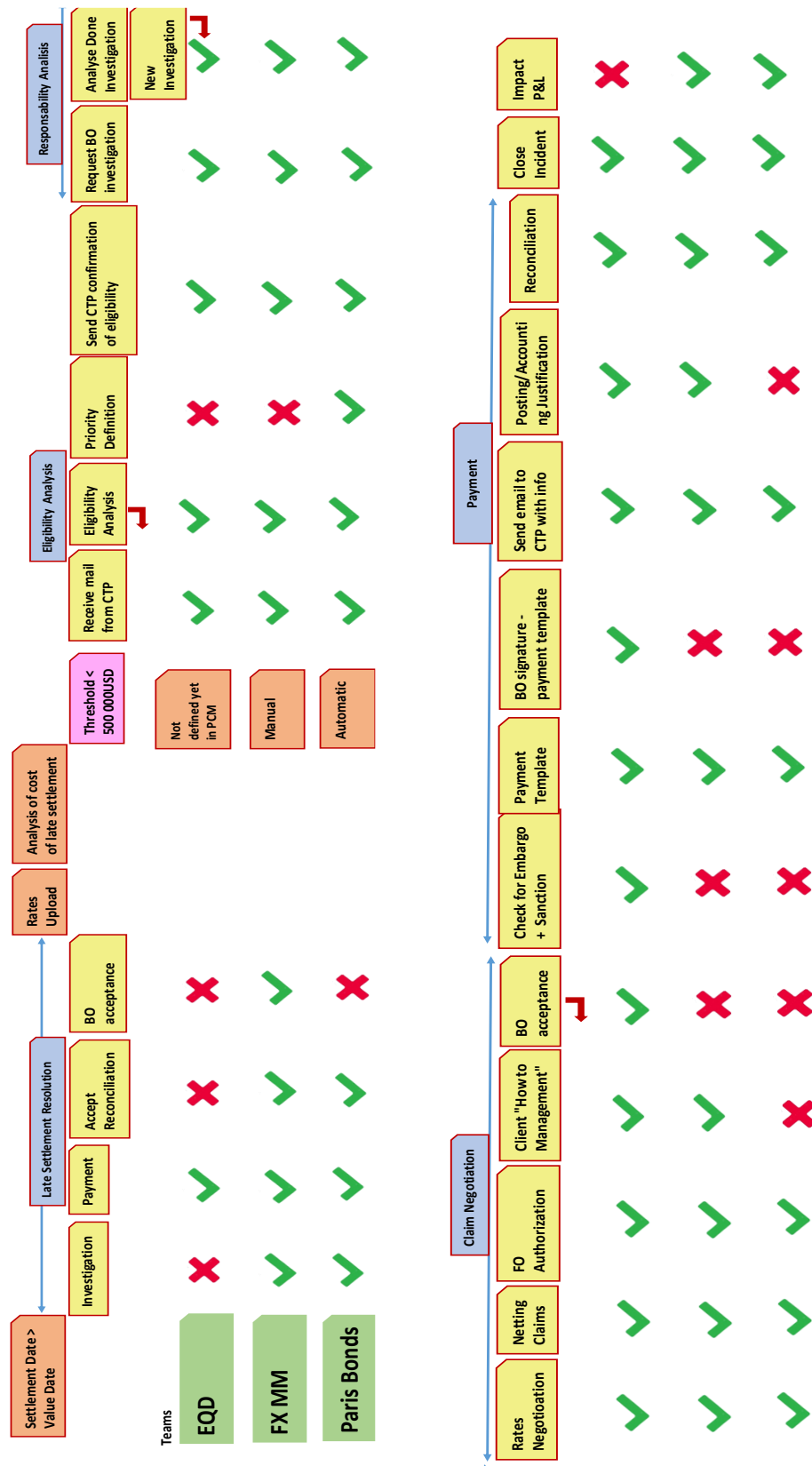
- Regarding Risk Management we expect the team to be able to comply with the market rules and to report
- Currently 87% of incidents being investigated are not being logged in forecast the correct way and no action plan is being drawn
- The major set-backs we see in the process is communication issues between the value chain of the process
- Our goal is to make sure all incidents are declared and an action plan is drawn to be able to avoid it to happen again while reducing the manual work to upload them
- We are working in having the forecast tool ( where all incidents above 10K are declared) linking automatically with PCM ( payment Incident Cost & Interests Management tool) where currently all claims are managed

*ANEXO E: Scope de funções adicionais por equipa*

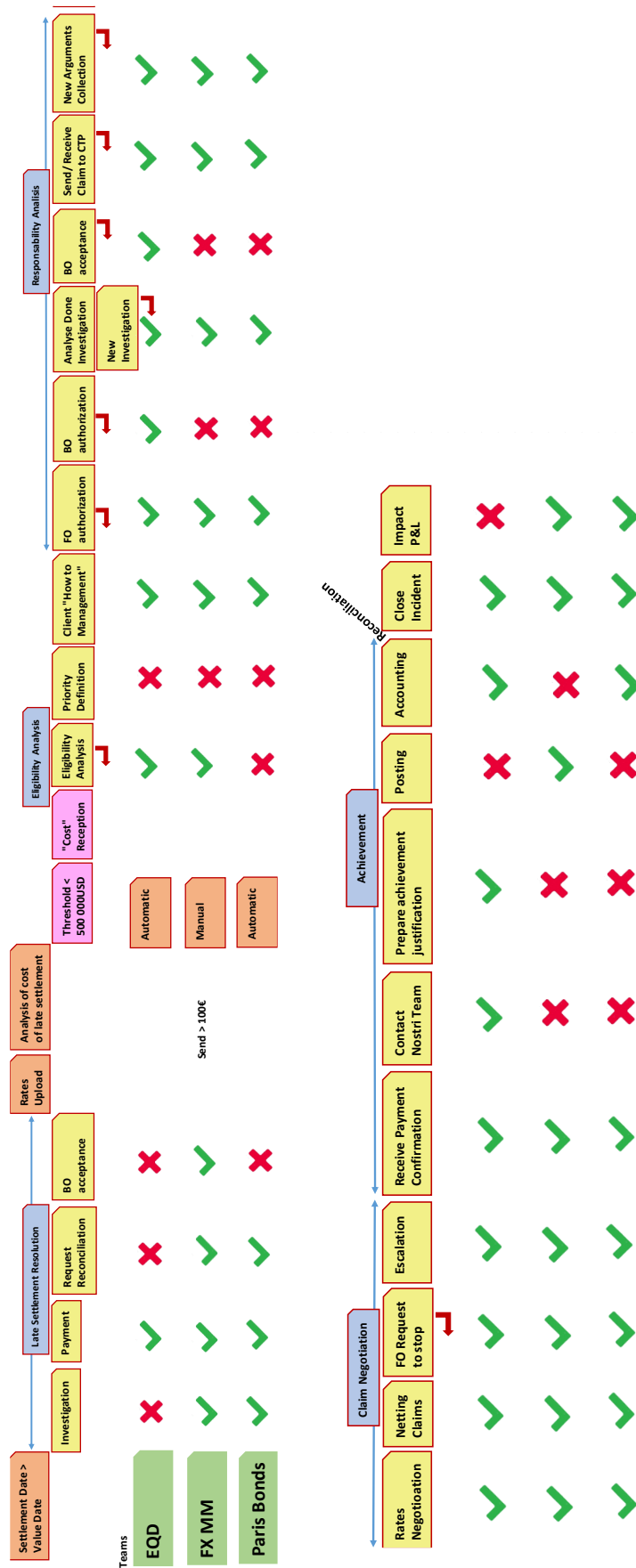
Claims Harmonization- Scope's Match			
	EQD Lisbon	FX MM Claims	Paris Bonds
Volumes Processed	Claims Cash SA Activity Penalties Use of funds	Claims Announcements Use of funds (considered part of claims)	Claims Treasury Incidents TMPG Claims (chase Quebeque) Cost of late settlements (COLS) Borrows Accounting Euroclear Debit/ Credit Interest Triparty Long Balance
Other	Recently was requested that the team handle PB volumes - rejected due to lack of capacity	Management Basket of treasury cost all entities (NY, FXClearer, Lisbon)	

## ANEXO F : Resultado dos workshops para mapear o fluxo de processos

## INCOMING – AS IS SUMMARY

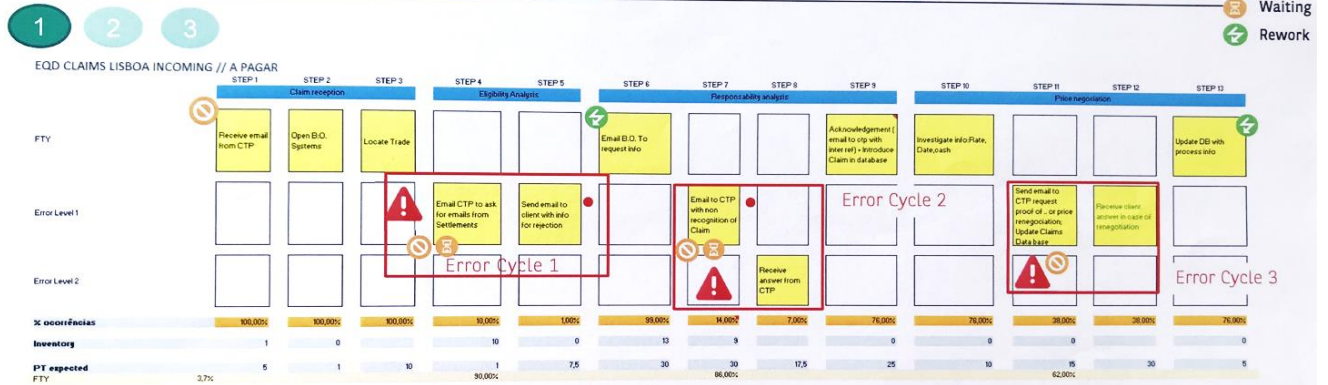


## OUTGOING – AS IS SUMMARY

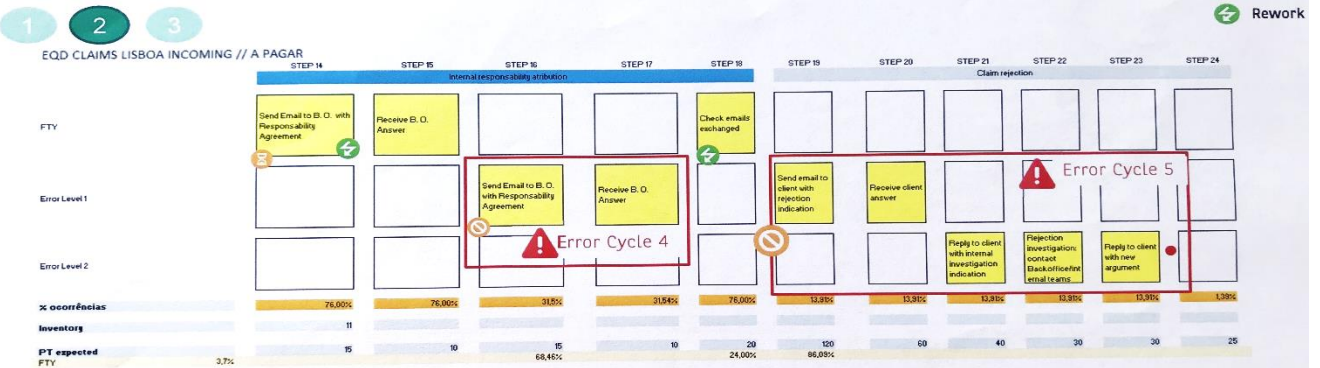


## ANEXO G: Identificação dos desperdícios dentro da cadeia de processos

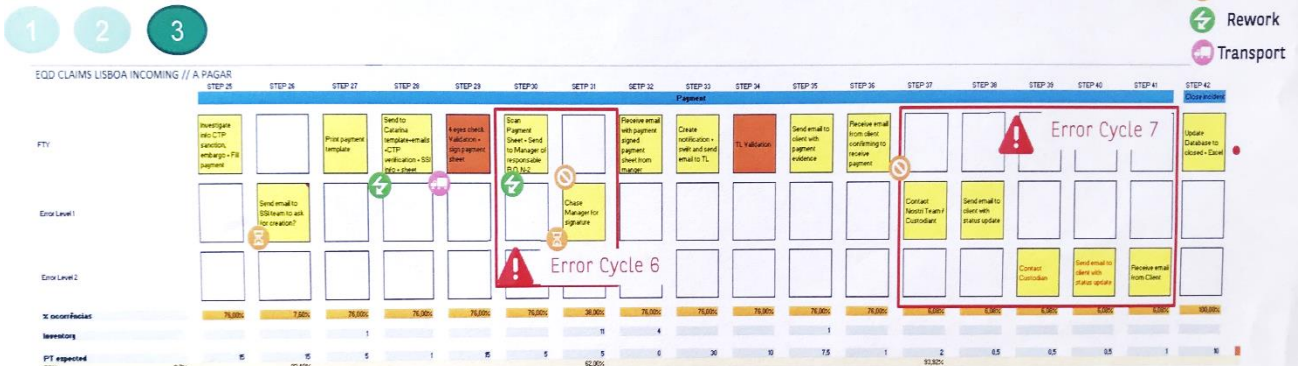
### Claims Harmonization- Process Mapping - Waste Identification



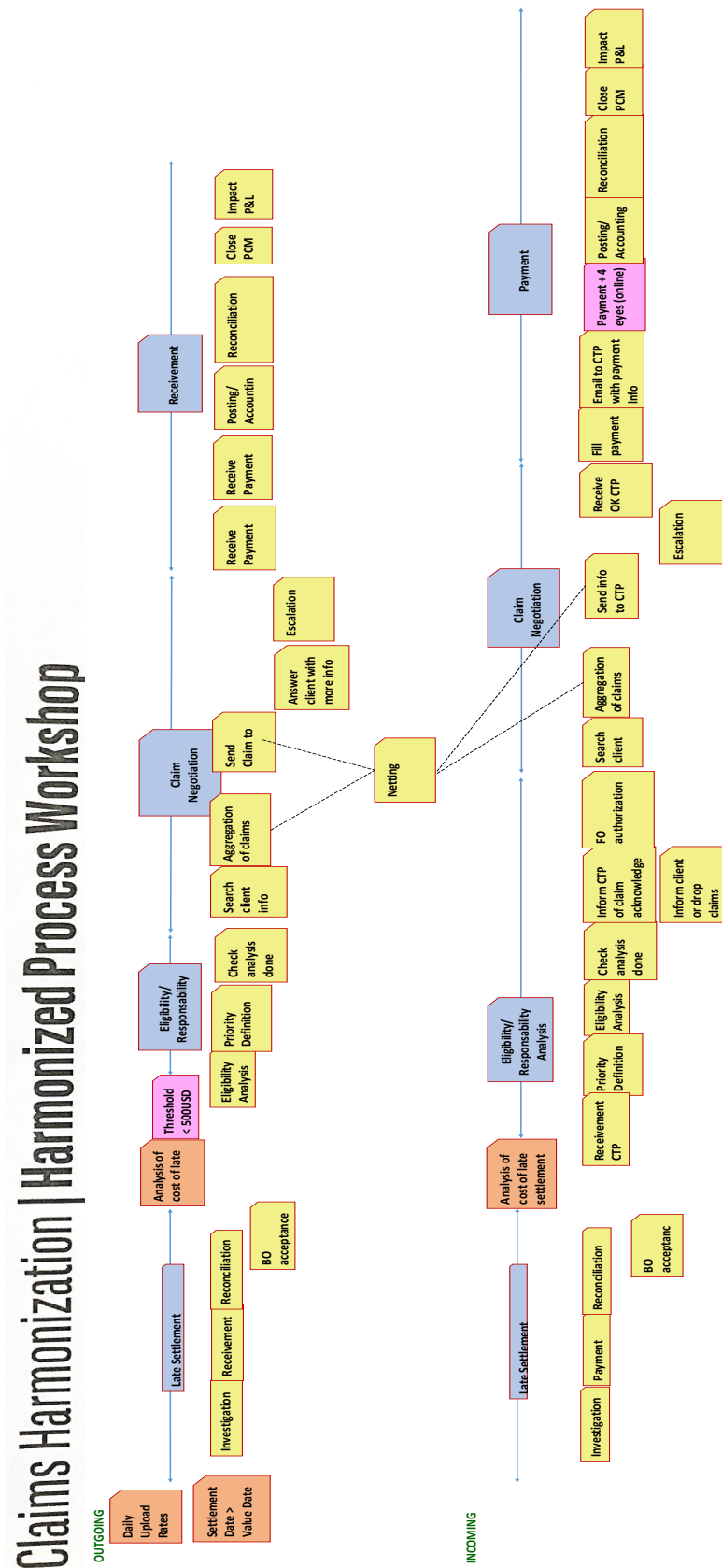
### Claims Harmonization- Process Mapping Analysis



### Claims Harmonization- Process Mapping Analysis



## ANEXO H: Novo mapeamento do processo – proposta de melhoria





*ANEXO I: Workshops realizados (1º individualmente com cada equipa, e 2º em grupo com todas as equipas)*

## Claims Harmonization | Harmonized Process Workshop

### 1<sup>st</sup> workshop

Presenting Process comparison, raising of the pain point which need to be harmonized

(August 27<sup>th</sup>)

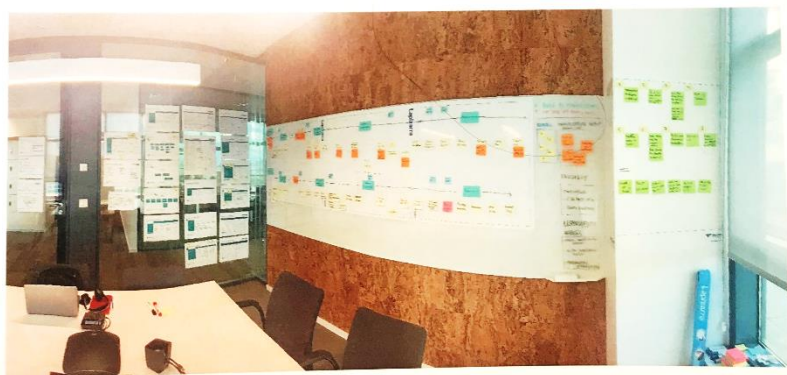


## Claims Harmonization | Harmonized Process Workshop

### 2<sup>nd</sup> workshop

Discussing the pain point presented in the previous workshop, Setting the harmonized processes

(September 9<sup>th</sup>)



## ANEXO J: Quality Function Deployment

## Claims Harmonization | QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT

				Technical Constraints						
				▲	▲	▲	▲	▲	▼	▼
			Importance	Quality of initial investigation	Upload rates on a daily basis	Rates source	Aggregate information by client	Escalation priorities	Client rules / Commercial gestures	Internal approvals
Customer requirements	External clients	Timely closing of opening claims	5		○	○		X		○
		Accurate receivment of claims	4	X	X	X			X	
		Reduce the amount of back and forth	2	X			X	○		X
		Not to be claimed	2						○	
				4*9 + 2*9	4*9 + 5*3	5*3 + 4*9	2*9	5*9 + 2*3	4*9 + 2*3	3*5 + 2*9
	Weight			54	51	51	18	51	42	33



